NO LOGO

透视品牌全球统治

taking aim at the brand bullies

[加]娜奥米·克莱恩 著

徐大建 张芸 译

[illegible]文版 · 内容·价值 [illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

COAY Books

目录
Content

- 统治世界大品牌的“七宗罪”
- 引言
- NoLogo新闻稿
- nologo责任编辑书评
- No Logo，迟来的呼声
- 张铁志的nologo书评
- 目录
- 一 崭新的品牌化世界
- 品牌的发轫
- 品牌之死
- 品牌再现江湖（1）
- 品牌再现江湖（2）
- 二 品牌向外扩张 品牌是如何跃居舞台中心的
- 市景（cityscape）的品牌化
- 媒体的品牌化（1）
- 媒体的品牌化（2）
- 音乐的品牌化（1）
- 音乐的品牌化（2）
- 耐克及运动的品牌化（1）
- 耐克及运动的品牌化（2）
- 品牌化的明星
- 品牌蜥蜴（brandasaurus）的年代
- 三 一切均可变 青少年市场以及酷的营销
- 青少年市场是救星再世
- 酷得让人嫉妒
- 潮流间谍：让饮水机变酷
- 酷感猎人：青少年文化的法定狗仔队
- 嘻哈文化炒热了品牌
- 汤米·希尔费格：来去贫民区
- 独家订作公司

- 反讽的消费：无需解构
- 卖或者被卖
- 摇滚的首席执行官
- 克服难关
- 四 学习的品牌化 中小学与大学内的广告
- 嗨，孩子们！自己来做推销商吧！
- 大学的品牌化
- 反对声浪何在？
- 五 父权体制过时了 身份营销的胜利
- 身份认同的营销
- 思怀压迫？
- 市场大杂烩：多元化以及全球推销战
- 全球化之屋被焚毁时的混战
- 六 品牌轰炸 超级名牌时代的专利经销店
- 不断的复制
- 低价战争：沃尔玛模式
- 连锁店群组：星巴克模式
- 精选VS.选择
- 七 品牌自作自受 反品牌运动的策略
- 设计师行动主义：商标即明星
- 另一种商标交流
- 全球行动
- 跟随商标的路径
- 合作案的不公平
- 八 三个品牌的故事 飞扬符号、贝壳、黄金拱形
- 飞扬符号：为良好的工作而战（1）
- 飞扬符号：为良好的工作而战（2）
- 飞扬符号：为良好的工作而战（3）
- 壳牌石油：为开放的空间而战
- 从海底垃圾场到陆地油田
- 黄金拱形：为选择而战
- 三巨头带来的教训：把法庭当成工具
- 三巨头的教训：使用网络来点亮麦氏聚光灯
- 九 当地的对外政策 学生与社区加入斗争
- 学生给品牌上了一课
- 真正的品牌大学

- 社区行动：推动选择性采购
- 十 超越品牌之外 品牌政治的局限
- 当好事发生在坏品牌身上……
- 当坏事发生在无品无牌者身上……
- 间接抵制
- 墙上的字（1）
- 墙上的字（2）

统治世界大品牌的“七宗罪”

统治世界大品牌的“七宗罪”

来源:新京报 发布时间: 2009-06-13 作者:姜妍

1 虚拟的价值营销

“我们不卖产品，我们卖的是生活风格。我想我们创造了一种运动，迪赛的概念包含一切，是生活的方式，穿着的方式，也是做事的方式。”迪赛牛仔裤的老板伦佐·罗索在接受《paper》杂志采访时说道。

上世纪90年代末期，当李维斯的市场占有率开始下滑时，一般认为该公司的失败在于，尽管撒下大笔广告支出，仍无法超越产品层次，具备独立的意义。有人推测说：“它不生产牛仔布色彩的家用油漆，本质上李维斯做的仍是商品：蓝色牛仔裤。广告也许能引发粗犷的户外生活之感，但李维斯并未提倡任何独特的生活方式，以便销售其他产品。”

正如星巴克营销部企业副执行官斯科特所说，“顾客并不真正相信各家产品之间有太大差异”，因此品牌必须与顾客“建立情感联系”。比如在星巴克排队的人并非单为咖啡而来，“也是为了罗曼史，以及温暖与共享的感受。”而斯科特在就职星巴克之前，是耐克的营销部主管，“Just Do It！”的口号和宣传，就是他负责的。

长期以来，制造物品一直是所有工业化经济的核心，可是到了80年代，越来越多的有名厂商不再制造、推销产品，反倒购买产品，继而“打烙品牌”。IBM卖的不是电脑，而是做生意的“解决之道”，Swatch和钟表无关，而与时间的概念有关。

2 把手伸向孩子

“你必须同意，青少年市场是尚未挖掘的源泉，遍地都是新利润。你也必须同意，青少年市场的顾客一天中大部分的时间都耗在学校

里。现在的问题是，你要如何与那块市场接触呢？”第四届孩子力量营销年度会议上一份诱人的手册问道。

上世纪90年代初期，第一频道、加拿大青春新闻网等自封为校园广播电台的组织向北美各校董事会送了提案。他们要求每天在课堂上播放两分钟的广告，就夹在12分钟的青少年时事节目之间。该节目不只强制学生收听，就连老师也不能调整音量的大小，尤其是广告时间。交换条件是：学校不直接向电台收钱，却能在其他课堂上使用令人垂涎的视听设备，某些情况甚至还有“免费的”电脑可拿。

如今，第一频道向想搭上课堂通路的广告商收取巨额的款项（一般电视台的两倍），由于收听是强制性的，听众也无法换台，第一频道吹嘘自己办到了其他电台无法达成的壮举：听众零流失率。现在这个电台踪迹遍布1.2万所学校，估计有800万名学生收听。

学生也许还会发现，品牌战争已延伸至体育场外的饮料贩卖机。在加拿大和美国，许多学校董事会都把独家贩卖权交给百事可乐，以交换一笔金额不公开的款项。而课本可能送出了更多与“Just Do It”或“CK Be”相关的信息。封面概念公司贩卖漂亮的广告纸给3万所美国学校，让教师使用这种纸，而非塑料纸做书本的护套。

3 控制大学的研究成果

“我们已经往前跃进，说：‘让咱们假装自己是一家企业吧。’”佛罗里达大学校长隆巴尔迪说道。到头来，这类跃进意味着研究必须经过设计，好让受企业资助的研究主席完成使命。

贝蒂·董博士是加州大学旧金山分校的医学研究员，她遇上了一项任务———领英国药厂Boots（现已改名为Knoll）的钱，为其测试药品。其研究任务是比较Boots的甲状腺药物Synthroid以及某个无名药品，观察到底哪一个更有效。该公司希望这项研究能证明自家标价昂贵的药品比无名小卒出色，抑或至少作用大不相同。但结果恰好相反，这两种药物从生物学的观点来看是相同的，这表示服用名牌药品的800万美国人一年将可省下3.65亿美元，同时也意味着Boots将损失6

亿美元。贝蒂·董预定在1995年1月25日出版的《美国医学协会期刊》上发表这一研究成果。然而，Boots在最后一分钟成功拦下文章发表，指出合约中有一项条款，规定公司有权不让研究成果公之于世。学校担心昂贵的诉讼费，于是偏袒药厂，文章就此被拦了下来。

此外，更隐讳的干预每天都在大学内发生，这类干预在研究开始前就已存在，甚至连提案都还未写成白纸黑字呢。

这是一个品牌化了的时代，不管你愿意不愿意，似乎都很难逃离开各大品牌方式各异却又无孔不入的围追堵截。而这些品牌又是如何进行自我推广与营销的呢？首先，他们会努力找到超越产品层次、具备独立意义的某一概念，然后集中营销和推广这一概念。这些营销手段丰富且遍布我们生活的每个角落，从中小学生的校园到大学里的学术研究，从大型超市到电影院。在品牌扩张的同时，他们也没有忘记尽可能减少生产成本，这包括把产品制造以低廉价格外包给第三世界国家，包括大量的临时员工的雇用等等。而人们真的会对遍布眼前的大广告牌熟视无睹??似乎，也不是那么简单的。抗争总是会存在，我们从《NO LOGO》里面随手拈出几个例子，看看这个品牌时代的真相。

4 审查他们的客户

“隔一个星期，我就会把架上一些认为不符合沃尔玛质量的东西拿下来。”南加州奇罗市沃尔玛分店经理斯坦顿在1997年接受《华尔街日报》采访时说道。

沃尔玛这样的零售商，将自我定位与“家庭”商店挂钩，他们于是拒绝代理任何可能损及其“合家适宜”之企业目标产品。他们把一本杂志扫地出门的原因可能是因为封面女郎穿得太凉快了，抑或里面有《他和她的高潮》这样的文章。最有名的例子，是沃尔玛拒绝卖涅槃乐团的第二张专辑《在子宫里》，因为专辑封底有胚胎的图样。最后封底更换了，歌曲《强暴我》改名《丢弃我》。

事实上，这种审查制度已如此深入制作过程，因此常被视为编辑程序的一环，许多杂志开始采取预先发送新一期内容给大连锁商审阅的做法。

5 关闭工厂 转嫁劳动

“我们在北美的策略就是把焦点集中在品牌管理、营销及产品设计上，将我们极大部分的生产从美加市场转给全世界的承包商。”李维斯公司美洲区总裁约翰·埃马廷格尔解释公司为何关掉22家工厂，并解雇1.3万名北美员工时说道。

“总有人”得下海干脏活儿，好制造出产品，给全球化品牌赋予意义。于是，在印尼、中国、墨西哥、越南、菲律宾等地，出口加工区纷纷出现，成为服饰、玩具、鞋子、电子产品、机器，甚至汽车的主要制造者。

菲律宾女工卡梅莉塔·阿隆索是因“加班”而死的被害人之一。“有很多商品得交货，他们不准任何人回家。”阿隆索还为肺炎所困，她要求经理让她休息，但被拒绝，她于1997年3月8日，在医院去世。

在中国，要让装配线工人足够维持生活的薪资，大约是一小时87美分。然而，1998年一份研究指出，沃尔玛、拉夫·劳伦、安·泰勒、Esprit、丽诗卡邦、耐克、阿迪达斯等品牌，只支付了这凄惨的87美分中的一部分而已———有些人的工资甚至低到一小时13美分。

6 大规模压榨临时工

“我们雇用他们，是为了让自己有灵活性，并能应付不确定的状况。”微软的人事主管道格·麦肯纳在解释公司有若干只在尖峰时段被雇用的临时雇员时道。

微软的双层员工制是就业市场新世纪新政的缩影，核心的高科技人员平均年收入是22万美元，这还没把前五名的超级富翁主管算进去。而年收入4000美元-5750美元的临时雇员以技术人员、设计者、程序设计师的身份，跟核心成员并肩工作。其中约1500人在公司待了很久，久到让他们自称是“永久的临时雇员”。

其他的例子，工人波南一周在星巴克工作39小时，她负担了全职员工的责任，但由于工作不到40小时，公司无须支付加班费。其他的连锁店与此类似，可谓创意无穷。

7 裹挟政治权力

“地球并非逐渐死亡，而是被杀害了。谋杀她的人既没有名字，也没有地址。”犹他·菲利浦说。

根据美国危地马拉劳工教育计划的披露，星巴克连锁店所用的咖啡，有些是由童工、有害的杀虫剂以及低于生活所需的薪资种出来的。类似的大品牌丑闻还有很多。最后，在伦敦，众所皆知的麦当劳诽谤案发生于1990年，那时，麦当劳试图禁止环保人士发送某张指控该公司多项滥权行径（包括瓦解工会、破坏热带雨林、在市街上制造垃圾）的宣传单。这场官司长达七年，最后麦当劳宣称“可乐是有营养的，因为里面含有大量的水”。

耐克城外的抗议、扔在比尔·盖茨脸上的派、布拉格麦当劳店面被砸毁的橱窗，这些事件的背后，有太多埋藏太深而不能用传统方式追查的内幕———企业绑架政治权力，就跟品牌进行公共与心灵空间的文化侵占一样，两者都是这份激愤情感的罪魁祸首。

本版内容由本报记者姜妍据《NO LOGO》综合改写

引言

引言 品牌之网络

假如我眯起眼，斜着头，闭上左眼，望出窗外就是1932年的景象，一路直至湖畔。棕色的仓库，燕麦色的烟囱，漆在砖墙上的告示已然褪色，徒然宣传着“可爱”（Lovely）及“喜穿”（Gaywear）等早已夭折的品牌。此地是多伦多的老工业区，由成衣厂、毛皮商及结婚礼服批发商组凑而成。目前为止，尚未有人想出要怎样才能捣毁这片残砖破瓦，好重滚利润；在这块由八九个街区组成的弹丸之地，层层的现代都市就此草率地覆盖在旧市镇的上方。

撰写本书时，我住的就是多伦多成衣区遗迹中一间十层楼高的仓库。许多类似的建筑物早已封闭，玻璃窗破碎不堪，烟囱也停止了呼吸；它们在资本主义社会仅剩的作用，就是悬挂在焦油屋顶上那一闪一灭的大型招牌，好提醒正在湖畔高速公路那侧塞车的驾驶员们，世上曾经有过摩森啤酒（Molson’s beer）、现代汽车（Hyundai cars）以及EZ Rock FM频道。

20世纪20到30年代，来自俄国及波兰的移民就在这几条街上冲来跑去，不时还迅速闪进熟食店中争论几句托洛茨基（Trotsky）和国际妇女服装工人联合会（International Ladies’Garment Workers’Union）领导问题的事儿。直到现在，葡萄牙老人仍会将一衣架一衣架的服饰及大衣推到人行道上卖。此外，假如恰巧有需要（比如万圣节的服装啊，还是学校要演场戏什么的……），你依然可在隔壁买到新娘子用的莱茵石头饰。不过，精华之地还是过了这个街区的甜糖山（Sugar Mountain），四周都是让人大快朵颐的宝贝；这儿是搭上复古风的糖果朝圣地，一直开到凌晨两点才打烊，好满足混夜总会的年轻人的食欲。楼下的店面仍做着出租光头裸体模特儿的正经生意，多半是用来做某电影学院作业的超现实布景，抑或某电视访谈中过分赶时髦的背景。

一如许多同处后工业废墟之境的城市地段，覆盖在斯帕蒂那大街（Spadina Avenue）上的层层岁月，有着奇妙而意外的魅力。出没于阁楼和工作室的人们心知肚明，自己在这出城市表演艺术的戏中饰演了一角，不过，大致来说他们尽量不让自己留意到这点。假如有人对“真正的斯帕蒂那”太过念兹在兹，其他人都会开始自觉像是廉价的道具，而一切的富丽堂皇也将随之崩解。

也因此，当市政府觉得时机已到，可以制作一系列公共艺术装置好“庆祝”斯帕蒂那大街之历史的时候，情况会是如此的可悲。最初是栖息在街灯上方的铁像：女人弯腰对着缝纫机；抗议的劳工群众挥舞着告示，其上还刻了难以解读的标语。最惨的事还在后头：巨大的黄铜顶针赫然驾临——就坐落在我这个街角上。瞧瞧它：足足有11.5英尺高，11英尺宽。邻边的人行道上则塞了两个巨大的粉蜡笔色纽扣，扣子洞口还有哭啼的小孩探出头来。感谢上帝，埃玛·戈德曼（Emma Goldman），这位30年代晚期住在这条街上的著名的无政府主义者兼工运组织分子，无须在场目睹制衣工人的奋斗是如何变成了一场剥削劳力的庸俗肥皂剧。

街头巷尾滋生着一种痛苦而全新的自我意识，那顶针不过是其中最突出的一环罢了。环顾四周，老旧的工厂建筑被重新划分，被改建为可供人居住的复合建筑物，还冠上“糖果工厂”之类的名称。机智的时尚界将触手伸入工业时代的遗迹——请看看那些破烂的厂房工人制服、迪赛工人牛仔裤（Diesel’s Labor brand jean），还有卡特彼勒靴（Caterpillar boot）。当然啰，自转卖工厂改建的住家大楼亦是商机处处，不但经过豪华的重新装潢，更附有浴缸、石板瓦砌成的淋浴间、地下停车位、设了天窗的健身房，以及二十四小时的门房。

目前为止，我那位专靠产销伦敦雾大衣（London Fog overcoat）发财的房东，依然坚拒卖出我们的建筑物，好让人改建成天花板挑高的大厦。他迟早会后悔的，但目前为止他仍然有几名成衣商房客，这些人的生意小到不可能迁往亚洲或中美洲，而且不知为何，他们也不

愿跟随产业趋势，转型成按件计酬的家庭代工。建筑物的其他部分则充当生活兼工作空间，租给瑜伽教练、纪录片制片人、平面设计师以及作家和艺术家。每当看见披挂链条、穿着高及大腿的皮靴、宛如玛丽莲·曼森（Marilyn Manson，译注：90年代重金属摇滚男歌手，穿着前卫）第二的小伙子重重踏过大厅以便前往公共厕所（手上还抓住一管牙膏呢），那些仍在隔壁办公室卖外套的老古董，表情总变得难看无比，但他们又能如何？这会儿我们全卡在这儿，卡在经济全球化的严酷现实以及历久弥新的摇滚视听美学之间。

雅加达——“问一下她做的是哪一家的——商标上写了什么字。了解吗？——商标？”我说，一边把手伸到头后，好将衬衫的领子翻出来给对方看。现在这些印度尼西亚工人已经很习惯我辈之流了：外国人，跑来询问糟糕透顶的工作环境，她?就是在那儿为跨国公司如耐克（Nike）、盖普（Gap）以及丽诗卡邦（Liz Claiborne）剪剪缝缝的。不过，这批女裁缝工跟我在自家电梯遇到的老裁缝完全不一样。这儿的人都很年轻，其中有些才不过15岁而已，只有几位超过21岁。

1997年8月的这一天，上述所提的糟糕环境爆发了罢工，地点是位于雅加达郊区、卡贝努（Kawasan Berikat Nusantar）工业区的卡厚（Kaho Indah Citra）衣服厂。这群一日所得折合美金两元的卡厚工人要抗议的是，她们被迫长时间加班，却未获得合乎法定标准的工资补贴。经过三天的联合罢工后，管理阶层提出了一个在这种劳工法委靡不张的地区可谓司空见惯的妥协案：加班不再是强制的，不过津贴依旧低得不合法。2000名工人全回到缝纫机之后——除了101位年轻女性，她们被管理层视为罢工背后的捣乱黑手。“我们的事一直到现在都还没有下文。”其中一名工人告诉我，她满脸失望，面前更全无援手。

我当然很同情，不过身为来自西方的异邦人，我还想知道她们在卡厚工厂里制作的衣服到底是哪一种牌子——假使我想在国内报道她们的遭遇，我就必须有新闻卖点。于是乎，我们十个人挤在一个只比

电话亭大上一点的混凝土小房间，投入地玩着你做什么工作的猜谜游戏。

“这家公司做的是长袖子，天气冷时穿的。”一名工人表示。

我猜道：“是毛衣吗？”

“我不认为是毛衣。假如你准备出门，外面天气又很冷，你会穿……”

我知道了：“大衣！”

“但不重，很轻。”

“夹克！”

“对，很像夹克，但又不是夹克——蛮长的。”

这种混乱其来有自：外套对于赤道居民来说根本是无用之物——无论衣柜中抑或词汇里。然而，加拿大人过冬要买厚衣，已逐渐不再依靠仍在斯帕蒂那大街上奋斗不休的裁缝，而是由在热带气候区工作的年轻亚洲女性提供，比如眼前的实例。1997年，加拿大人从印度尼西亚进口了时值1170万美元的御寒外套和雪衣，1993年才只有470万美元而已。这些事我早就知道了。但我仍然不晓得这群卡厚工人在失业前缝制的长外套到底是哪一种牌子？

“蛮长的，好。那商标上写了什么字？”我又问了一次。

她们压低声音稍微讨论了一下，答案终于出来了：“伦敦雾。”

全球化的巧合（global coincidence），我想着。我开口告诉卡厚工人，我那栋多伦多公寓曾经是生产伦敦雾大衣的工厂，但话说到一半就猛然打住了，因为从听者的脸色明显可知，竟然有人会选择住在成衣工厂，对她们来说实在太不可思议了。在世界的此端，每年有数以百计的工人被活活烧死，就是因为其宿舍位于消防设施阙如的血汗工厂上方。

盘着腿坐在狭小宿舍的混凝土地板上，我想着自家附近的邻居：二楼的阿斯汤伽（Ashtanga）瑜伽教练、四楼的商业卡通业者、八楼的芳香疗法蜡烛批发商。而眼前来自出口加工地的年轻女性，似乎也

勉强称得上是我们的室友，她们和我们是由覆盖全球的纺织品、鞋带、专利权、泰迪熊（teddy bears）、品牌名称等的网络串联起来的；这种事屡见不鲜。另一个我们共有的品牌是Esprit，这也是在该地区加工的厂牌之一。青少年时代的我曾在卖Esprit服装的店里打过工。还有，当然啰，麦当劳（McDonald’s）：一家分店恰好刚在卡厚附近开张，害得工人们满心沮丧，因为这种所谓的便宜食品完全是她们的消费能力负担不起的。

关于这张品牌及商品的全球网络，相关报道通常满载着地球村意气风发的营销辞令：多么令人不敢置信的地方啊，遥远的热带雨林部落成员敲打着笔记本电脑，西西里岛上的老阿妈经营着网络商务（E-business），“全球的青少年”更分享着——用李维斯（Levi’s）牛仔裤网站上的话来说——“以全世界为范围的风格文化”。从可口可乐（Coke）到麦当劳到摩托罗拉（Motorola），各家公司无不依着这种后国家视野（post-national vision）来调整自己的营销策略，不过，还是IBM长期推动的“为我们的小行星找出解决之道”（Solutions for a Small Planet）计划，最生动地道出了这个由品牌串联的星球所编织出的平等愿景。

无须多久，全球化热舞所引发的兴奋感就渐趋稀薄，其光鲜亮丽的表面下的裂缝与细痕也随之浮现。过去四年来，我们西方人愈来愈常瞥见到的是另一种地球村，在该村中不但经济差距变大，文化选择也愈形狭隘。

在这种地球村内，某些跨国企业不但没有为大众提供工作及科技，让全球的游戏场渐趋平等，反而着手残害本星球上最贫穷的偏远国家，牟取暴利。这种地球村是比尔·盖茨（Bill Gates）所居住的，他身价550亿美元，他的员工却有三分之一被列为临时雇工，而他的竞争对手们要不被收编入微软（Microsoft）这个庞然怪兽，要不就是被“软件捆绑”（software bundling）的政策逼得淘汰出局。在这个地球村

内，我们确实通过品牌之网络与对方相连，但这张网络的背面却是藏污纳垢的产品暗巷，一如我在雅加达城外所见。

IBM宣称其产业遍布全球，确实如此，但这种国际化的门面却来自廉价的第三世界劳工，包括启动机器必需的电脑芯片和电源座都是这些人制造的。举例来说，我在马尼拉郊区遇见一位替IBM拼组CD-ROM槽的17岁女孩。我跟她说，像她那么年轻的人可以胜任如此高科技的差事，真是让人印象深刻。“我们制造电脑，”她告诉我，“但我们不知道如何使用电脑。”似乎，我们的行星终究没有想象中那么小。

从殖民主义早期阶段回溯而下，要相信西方消费者从未从这种种全球不平等中获取利益，就未免太天真了。众所皆知，第三世界向来是为了第一世界的安适而存在的。然而，一股新趋势正在酝酿中：愈来愈多的人似乎关注起这些贴上商标的产品之源头，关注起当其尚未烙上商标的时候。耐克运动鞋的旅程可追溯到剥削劳工的越南厂房，芭比娃娃（Barbie）的小礼服可上溯至苏门答腊的童工，壳牌石油（Shell’s oil）则可追溯到尼日尔三角洲横遭污染的贫穷村落。

本书的标题“No Logo”，并非邀人解读为一板一眼的口号（比如“商标别再出现了！”），也非后商标的商标（post-logo logo）（名为“No Logo”的服饰系列已经出现了，至少有人是这么告诉我的）。这个书名所要描绘的是我所观察到的一种反企业态度（anticorporate attitude），萌芽自许多年轻的异议分子身上。本书的立论很简单：一旦愈来愈多的人发现全球品牌网络背后的品牌秘密，他们的愤怒将引爆下一波浩大的政治运动，激烈的抗议浪潮也将正面冲向各家跨国企业，尤其是厂牌之名广受肯定之辈。

不过，我必须强调，这并非是一本预言之书，而是第一手的观察。本书审视的是一个多为地下进行的组织，关乎信息、抗争及规划，满载行动及构思，穿越众多国境，横跨几代人。

四年前刚撰写本书时，我的假说大多基于灵光一现。我对大学校园做了一些研究，留意到许多与我会面的学生都很关心私人企业侵入

公共校园的问题。他们很气愤广告蔓延至用餐区、公共休息室甚至浴室，很气愤学校一头栽入与饮料商谈好的独家销售交易，也很气愤学术研究开始愈来愈像市场调查。

他们担忧教育正在每况愈下，因为发言权落入了那些与私营企业最易串联的学院手中。某些与学校关系日益紧密的企业，对其所作所为他们也发出严正的道德质疑——不仅是企业在校园里的活动，而且是其在远方，比如缅甸、印度尼西亚、尼日利亚等国家的业务。

我自个儿离开大学校园不过是几年前的事，因此我很清楚在政治焦点上这是一项相当突然的转变；五年前，校园内的政治议题都是关乎歧视及身份的——种族、性别及性取向，所谓“政治正确的战争”。如今，议题已延伸至企业力量、劳工权益，而针对全球经济局势的分析也颇具小成。这些学生确实不占人口的大多数——事实上，这个运动一如所有类似的运动，是由少数族群发动的，但该少数族群的力量是愈来愈大了。简单来说，反企业主义（anticorporatism）这个政治标签已成为下一个世纪的闹事者与扒粪者所念兹在兹的。我们只需回想60年代的激进学生、80和90年代为身份而战的斗士，就可知道这项转变的影响力有多么深远。

大约同时，我在做报章杂志的报道时，也开始留意到近来社会及环保运动浪潮频频推出相似的概念。一如与我会面的校园学运分子，带领这些运动的人士也同样关注着侵略性的企业赞助、公共空间与文化生活惨遭零售所带来的种种影响，范围包括全球及本地。北美洲到处可见小城镇阻止大零售商（如沃尔玛[Wal-Mart]）侵入家园的战争。伦敦上演了麦当劳诽谤官司：两名英国环保人士把麦当劳控告自己的诽谤官司搬上了全球可见的网络舞台（cyberplatform），逼这个无所不能的饮食厂商面对审判。尼日利亚作者兼反壳牌运动分子肯·萨罗－维瓦（Ken Saro-Wiwa）惨遭绞刑后，一连串针对壳牌石油的抗议行动随之引爆。

还有一天早上，我醒来，发现街上每一面招牌都被午夜侠盗“弄上了”反企业口号。此外，睡在我家楼下大厅的塑料世代小子们，似乎都在缀有耐克那撇飞扬商标以及“暴乱”（riot）字样的衣服上，亲手打上了几块补丁。

这些零散的事件与运动有一个共通之处：攻击的中心目标都是有头有脸的企业——耐克、壳牌石油、沃尔玛、麦当劳（以及其他如微软、迪斯尼[Disney]、星巴克[Starbucks]、孟山都[Monsanto]等）。着手撰写本书之前，我不知道这一小撮一小撮的反企业抗争除了对象都是大品牌之外究竟有何共通之处，但我渴望探究下去。这项个人的追寻，促使我来到伦敦的法庭聆听麦当劳诽谤案的判决，让我前去拜访肯·萨罗－维瓦的亲朋好友，使我前往纽约和旧金山参加耐克城（Nike Towns）外抗议剥削劳力工厂的活动，让我参加了在大型卖场的美食天地里举办的工会聚会。我与某个“另类的”广告商交游，又和几位把该广告替换为自家信息的“广告破坏者”联络。我参加了几场临时举办的街道派对，策划人的意图是要让公共空间暂时从广告、车辆、警察的束缚中解放。我还与电脑黑客秘密见面，他们放话要瘫痪那些在中国干下反人权丑事的美国企业。

最难忘的是，我因而来到了亚洲南部的工厂和工会总部，在马尼拉郊区目睹菲律宾工人在劳工史上记上辉煌的一章：在这块输出全球最耳熟能详品牌的加工处理地区，创立了第一家工会。

这趟旅行，我遇到了一个美国的学生团体，他们关注在缅甸设厂的跨国企业，由于当地政权种种破坏人权的行径，他们强硬呼吁撤厂。在公报中，这批学运分子自称“蜘蛛”，而我觉得这个形象对于网络时代的全球激进分子是再适合不过了。品牌的无所不在，使其成为最近似国际语言之物，在许多地方比英文还更为人所知。激进分子如今可像间谍／蜘蛛（spy/spider）一般，自由穿透这张品牌之网络——交换全球各地关于劳工政策、化学污染、虐待动物、不道德交易等信息。

我慢慢相信，地球公民要为这个被出卖的行星找出长治久安之道，终究是要靠着上述由品牌熔铸而成的全球网络的。我并不声称本书能全面刻画出一项仍在萌芽的全球运动。我的重点是记录下抗争的早期阶段，并提出一些基本的问题。这些反抗的由来为何？成功的跨国企业发现自己日渐四面楚歌，无论是扔在比尔·盖茨脸上的奶油派也好，还是不断被仿制耐克那飞扬的一撇商标也罢——到底是何种力量驱使愈来愈多的人对跨国企业疑心大起，甚至愤怒至极？那可是推动咱们全球发展的引擎呢。更确切地说，促使那么多人（尤其是年轻人）将愤怒与疑心化为解放力量的，究竟是什么呢？

这些问题看似易答，而且某些显而易见的答案也确已为人熟知，比如企业发展得过于巨大，甚至取代了政府；企业不似政府，只对自己的投资人负责；我们缺乏强制企业对大众负责的机制。好些内容详尽的著作已描述过所谓“企业统治”（corporate rule）的无所不在，我对全球经济的了解即受惠于其中多本（请见本书所附的书单）。

不过，本书并非又记述一遍身为真正全球政府的巨型企业精英，其实力有多雄厚。本书只是试图分析并记述反企业统治的势力，勾勒出促生这些反对势力的刻不容缓的文化经济条件。第一部“别无空间”，检视文化与教育对营销的屈服。第二部“别无选择”，记述一个富含各式各样的文化选择的愿景，是如何被合并案、侵略性的专利经销权、合作案（synergy）以及企业审查所出卖。第三部“别无工作”，审视劳动市场的趋势是如何使得许多劳工与雇主之间的关系渐趋薄弱，包括自行创业、麦工（McJob）、向国外采购零配件以及兼职和临时雇员。上述这些力量的互相冲突与影响，使得社会三大梁柱——工作、公民自由、公民空间——分崩离析，这才使得反企业运动兴起，这也就是本书最后一部“拒绝品牌”所要描述的；这项运动正在含笑收割，迎接有别于企业统治的真诚选择。

NoLogo新闻稿

向全球品牌统治宣战，《No Logo》打响第一炮

品牌经营已经成为企业发展的不二法则，也逐渐成为大众认可的途径，无论是国内还是国际，只有形成品牌才能生存。加拿大作者娜奥米克莱恩反其道而行，提出“no logo”。

《No Logo》已被翻译为28国文字，是一部名至实归的全球畅销书。曾获英国《卫报》图书新人奖提名，加拿大国家商业图书奖，其繁体版曾获台湾《中国时报》开卷年度十大好书奖，并荣登台湾诚品书店年度畅销书榜。其中文版由广西师大出版社引进出版并将在近期上市。

本书分为四个部分：别无空间（No Space）、别无选择（No Choice）、别无工作（No Jobs）、拒绝品牌（No Logo）。作者认为，品牌充溢我们的生存空间，深度介入大众文化与公共空间，由此限制了公众的选择空间。并以其巨大的宣传与影响，引导操纵乃至欺蒙公众，侵害选择自由。另一方面，品牌经营在增加第三世界国家就业的同时也是变相的压榨，造成本国企业倒闭工人失业等一系列问题。前三部分揭露品牌导向的企业活动所产生的负面影响，最后一部分则讨论人们借以抵抗品牌的诸种方式。本书提出用公民权取代消费主义，是对我们之前所提到消费者权益的超越。

该书在海外影响巨大，《卫报》、《村声》《纽约时报》等海外媒体给予较高的评价，后者称它为“一部盛会运动的圣经”。英国摇滚乐团“电台司令”（Radiohead）向全世界歌迷强力推荐，左派旗手约翰伯格和香港凤凰卫视《开卷八分钟》梁文道都对其做过推荐。

该书作者娜奥米克莱恩（Naomi Klein）是一位加拿大记者，同时身负社会活动家、反全球化分子、电影制片人、畅销书作家等多重角色，以其对全球化的批判闻名于世，在世界公共知识分子中占有相当重要的地位。她被《泰晤士报》誉为“可能是三十五岁以下对世界最具

影响力的人士”，《纽约时报》亦成她“隐然是北美左派运动的代表”。2009年赢得了首届华威奖，再次赢得巨大的声誉。

《NO LOGO》一书是其走访跨国企业在欧美、亚洲、非洲各地研究之后的成果，作为一位眼光独到的文化观察者，该书一经发行，便在全球引起广泛回响，当下充满时尚味道的“NoNo族”即是受其影响产生的。

中国企业日趋走向品牌经营之道，中央电视台即打出“品牌就是力量”的口号。在这种情境下，《No Logo》的引进出版对中国读者尤其具有前瞻价值。

nologo责任编辑书评

nologo责任编辑书评

昨天看了经济学人中文版的一篇报道，中国核武测试夺取19万人生命，一时间眼泪想要掉下来。之前只看过那些美丽的影像：年轻的生命相互拥抱雀跃，背后是浩瀚沙漠上空腾起的巨大的蘑菇云。那蘑菇云像是被净化了，与广岛上空腾起的不同，没有伤害，只有自豪与自尊。现在我知道了，46次的核武测试，将近有148万人受到核放射的影响，其中19万人可能死于放射引发的疾病。上述数字来自日本科学家的推测，我想，他们经历过广岛，推测应不至离谱。

我在想那些鲜活青春的生命老的时候是何感受？之前看过《广岛之恋》，但永远不会有人记述罗布泊人的生死爱痛。这是比地震更惨痛的灾难，沉默的灾难。

我想到有人会说核武测试是必要的，是“站起来”所必要的，但是代价呢？谁承受了这一切？他们，以及他们的后人应该获得什么样的补偿，决策的人必须得有个说法。必须在罗布泊建立一座墓碑，像广岛那样，纪念所有因此而死去而受害的人。

但是不会有墓碑的。出现在屏幕上的永远只是蘑菇云下欢呼的人群、鲜活的生命。小时候看过一部电视片《共和国之恋》，感动到不行。犹记得其中一句台词：“那是个黄金般璀璨、水晶般透明的年代……”我×。

相比这样的现实，No Logo这本书显得轻飘飘的。我一时间不知写些什么好。

我想说的是一种情绪，类似忧伤，但更为绝望和愤懑。那是夏日午后蹲在公共厕所面对绿头苍蝇呼吸刺鼻气体油然而生的一种情绪。

我将为这样的情绪写下一些话，或许关于这本书，或许无关。

1 净化

我所说的“净化”，乃是一种掩盖、清除与共谋。把一部分人当作粪便一样“净化”，以维护统治，维持治安，保卫生活，保卫“我们的”生活。我们口头上或许不同意，但实际上多数情况下是默许了，最后浑然不察。一个证据就是我的大脑，这么多年来，从未想到，中国的核武测试是会造成伤害的。户籍制度就是这么干的。城管就是干这个的。新闻审查制度也是。豆瓣或许也会这么干。我也这么干。

除了政治领域，整个广告业也是个“净化”的产业：把真实的生活过滤掉，只留下纯美的微笑、安全的速度、洁净的例假、透明的激情、和谐的亲情、完美的生活。广告不得不这么干，因为据说广告传达的不是某样产品的具体信息，而是承诺一种生活方式。怎么可能要求一个厂商去呈现不完美的世界、有缺陷的人生？唯一的例外是治疗性病的小广告，它赤裸地诉诸人的缺陷，因而也被归于这个有缺陷的世界，成为需要被净化之物。十多年前，我在华西村的电线杆上也看到了这玩意儿，立马笑倒：华西村毕竟还有人，还有人性。十多年后，我在深夜看电视购物广告：松弛的赘肉，雀斑与皱纹，只配在深夜出现，还要受到净化部门的审查。广告中不能呈现真实的人生，因为广告是梦，梦如果太贴近真实，就会被真实所污染，就会遭受净化的威胁。我们把呈现真实世界的责任派发给作家、艺术家、知识分子和媒体人士。但所有这些人都模仿广告来呈现真实，否则人们听不到也看不到他们。他们好比黑客帝国里的锡安城，是否真实存在呢？我们可以预见，广告的力量将大到一个程度，它成为最有影响力的文化代言人，它占据了所有的言说空间，它吮吸了每个人的想象力，它像一个变形虫，能因应所有的形势和局面而变换形象，最终却还不离其“净化”本职，最终我们终将生活在一个“净化”的世界——赫胥黎“美丽新世界”的某个版本。

No Logo的第一部分，以丰富的细节为我们呈现出这样一个看似不可避免的进程。其中对于品牌巨鳄对青年文化的利用与反哺有令人动容的分析。以叛逆始，以招安终，周而复始。所有的危险都只是刺

激，所有抵抗不过是另一个姿态。这部分的名字叫“别无空间”。但我想，只要我们每天会拉屎，就断不了和真实世界的关系。

在可预见的很长一段时间，我们都将生活在一个威权和商业交杂统治的净化的世界。我得说，这是一种有利的条件，我们还有希望。

2 幻觉

我从来没有处理好过与乞丐的关系。

如果是出于纯然的同情，我的施舍就不该因我的偏好有所分别，否则我就是在用我的施舍购买更惹人同情的苦难。如果我给了今天我遇上的第一个乞丐，那么我怎能不给第二个，第三个？除非我没有钱。说我没有零钱也是一件令人难堪的事情，仿佛同情不过是我感情的钢蹦。唯一的安心之道是我也成为他们的一分子。托尔斯他花了一辈子才走出这一步，我没有这样的勇气。而?这样似乎太过消极，我找得出理由支持我成为现在的我，做我现在做的事。我往往因为这样而放弃成为一个善人、放弃成为一个好人，我允许我做一个硬心肠的人，遇上乞丐，永远一个子儿也不给，同时心怀同情，在心里叫“兄弟”，在心里祈祷。但这样不是太过爱惜自己了吗，为了自己道德上的一致性放弃对眼前苦难与需要作出真情实意的反应？难道这不是一种智识上的清高，仿佛道德在于形式上的一致性，而非对真实人生的回应。

我从来没有处理好过与乞丐的关系。但我没有憎恶过他们，我连日加班不洗澡的时候，和他们一样臭。和民工在一起的时候我倒是很自在。我刚来北京的时候，丢过钱包和身份证，像贼一样怕警察，从那时起我就觉得我和这些民工是一堡的，还有服务员、收银员、发廊女……我曾在一个美好的早晨见过一个乡下妇女折下马路边的怒放的桃花放在自己孩子的手里——我本能地想制止，但又本能地退却，并不知所云地感到快慰。

我在想：当Naomi Klein到东南亚血汗工厂访问时，她感受究竟如何？一个加拿大的女记者，为何远赴荒僻之地，关注这些尘土一般的

女工？这种关心会不会是一种冒犯——无论是对于第三世界的女工还是对于第一世界的消费者？我们可以在Klein的成长历程中发现一种进路：对身份政治的厌弃，力图探寻真实世界的脉络（她后续的几部著作也是在此进路上的拓展）。如果耐克的鞋的确是在血汗工厂生产的，那就呈现这个事实。如果夺走第一世界工人工作的正是中国东莞的廉价劳力，那么也要说出这个事实。我们随着Klein看到一个丰富复杂的网络，其中，品牌的炫目光芒、喧腾的消费主义、倒闭的工厂、瓦解的中产阶级、发展的渴望、血汗工厂、铁血管制、政治交易、人权呼声、文化反堵，等等等等，交织在一起。我想，全球化的一个现实是：我身上的一部分的确是你的。这里面多少有些乌托邦的幻觉，但这种幻觉让我们脱离出个人的忧伤与无作为。

3 计谋

No Logo讲述了一个计谋：如果企业资本主义发展的顶峰就是这些品牌巨鳄，那么针对这些巨鳄的攻击就可以实现对企业资本主义的某种改造。她在书中讲述了针对耐克、麦当劳、壳牌的实实在在的攻击和效果。

中国的现实远非企业资本主义的统治。这个经济的大部分权力掌握在这个政权的手里，而这个政权的权力来源正是这个经济中最有实力的一群人。在这种权贵资本主义统治之下，单纯的政治改革呼吁会被认为是幼稚的。另一个现实是中国地方政权的公司化。发展赚钱是第一要义，任何对环境、人权、民主的诉求，都不可能在这个公司政权中获得回应。这让我幼稚地想，如果幼稚的政治手段无法奏效，那么针对这个公司化政权的经济实体的攻击是否就容易一些呢？

我想请社会学家、政治学家探讨这样的课题：对山西矿难的揭露，对山西政治和传媒的微观影响如何？对河南血液产业和艾滋病村的揭露，是否促进了河南政府和媒体的透明度？对三鹿的惩处，是否对河北人的政治心态有所影响？这些不断被揭露的经济社会问题，是

否在一定程度上培养公民对政府的不信任和公共意识？我们是否可以通过这样一个计谋，来实现对于政治和经济环境的局部改造？

写到这里我觉得自己幼稚极了。

4 劳动

我对劳动还是有一种原始的理解，仿佛植物对土壤的理解。我对工人和农民有一种尊敬，对于自己做的工作却往往失望。理智而言，这种理解过时了，但感情上很难改变。

陈丹青有一次演讲时说，他发现如今的上海少了几种人，其中一种是工人阶级，他说那时工人阶级脸上洋溢的自尊神色，如今再也看不到。这种情况全世界范围都有。我曾在一份新书目录上看过Nelson Lichtenstein将要出版的一本书，讲沃尔玛的出现对于劳动及劳动阶层的影响。从前通用汽车的一个蓝领工人就可以过上体面的生活，如今大量的工作却是如“麦工”一般零碎、临时，当然对于雇主而言是更为“灵活”。No Logo里，我以为有价值的还有一点，即品牌对于工作的影响。它将第一世界的劳动者和第三世界的劳动者连为一体，休戚与共。

我想，第三世界与第一世界不但是一种竞争关系，还是一种模仿关系，往往是拙劣的模仿。中国廉价商品把西班牙工人搞失业了，闹抗议，烧鞋子……中国国内那么多民工在流动，没有工会，没有保护，仅靠老乡关系维持基本的秩序。年初听笑蜀说今年会动荡不安，民工是个因素，但现在看，中国人真是他妈的太老实了，不会有大动荡的，这也很好，死不起人了，无论是谁。

小伙哪儿去了？矿井里挖煤去了……姑娘哪儿去了？镇子里搞按摩去了……按摩的人是谁啊？矿上的包工头儿……

在一个饭店吃了好多年饭，眼前的服务员一茬一茬换了多少，她们哪儿去了？有时候想起来，会惆怅。

5 哈耶克之路

我在七年前这么写过：

从前学校草坪上出现了一条路，多美好的小路啊，是修路人沿着散漫足迹铺砌的，和那些直直的道路不同。我们把它命名为“哈耶克之路”。走在这条路上的时候，我有一种奇异的感觉，一种暧昧的感觉……

七年过去没啥长进。哈耶克也不读，新左也不读。继续暧昧。不过看到核武测试死人的报道，真的很难过。如此强权之下，有多少自生自发的空间？我们必须撤换掉那几根腐朽的柱子，屋子才能保持不倒，风才能在窗户和门洞之间自由穿行，燕子才能在梁上筑巢，小孩子才可以安心上课，读书的读书，按摩的按摩，各自找乐。但柱子得坚挺。

换柱子，是大工程，比修那条哈耶克之路难。

6 晚了，早了

出这本书中文版，可能晚了。要是新世纪初那会儿出，兴许赶得上谈论全球化的热潮。

但又有些早了。三鹿事件，说明我们还处在美国三四十年代的水平，维护消费者权益，还没脱出3·15的范畴，这个时候谈什么用公民权取代消费主义，未免超前。

然而中国的事情，进退失据是常态。Klein最后说：要穿过符号，进入真实的世界——只是我们进入的是不同的世界。

7 完了

No Logo，迟来的呼声

No Logo，迟来的呼声

反对全球化进程在9年前非但显得不合时宜，而且有政治不正确的嫌疑。但在9年之后的今天，当全球经济危机全面爆发的时候，这样的批评看起来就像是先知的预言。公元2000年，加拿大知识分子娜奥米.克莱恩出版了她的《NO LOGO－－-颠覆品牌全球统治》，批判品牌运作机制后面的残酷和血腥。9年之后的今天，我们得以读到它的中文译本。此时此刻，世界从9年前的经济增长巅峰滑落下来，而我们也深陷品牌之中，一如书中所言。

娜奥米.克莱恩是加拿大人，许多人一听到书名就猜到了她的国籍。是的，加拿大总是不乏激进的左翼份子，加拿大人也是美国人笑话的不变源泉。《NO LOGO》这个名字本身就很决绝，甚至显得有些偏执。但是，如果不用这样的态度去刺激读者，他们可能根本无法意识到自己已经全球化席卷而去，从手里的一条毛巾到脑海里的一个念头，都被跨国公司的品牌运作所控制。

品牌是全球化的象征，全世界都知道耐克、肯德基、壳牌石油。你在全球的任何一个角落，都可以买到同样配置同样质量同样标准的产品，也能得到和本国相差无几的标准化服务。你觉得便捷舒适，并且愿意掏钱购买各种品牌和它们背后的服务。《NO LOGO》在一边小声提醒你：用高露洁刷出一口雪白的牙齿，给汽车上点壳牌润滑油，穿上耐克运动系列，在肯德基吃一顿快餐，这真是你发自内心想要的生活？这样的生活模式根治于传统文化？还是它们都是透过各种精巧的手段和设计，塞满了你的生活，让你觉得世界本来就应该如此？

过上了这样的生活，广告里告诉你这是在彰显个性，这是你的个人选择。真是这样吗？当品牌入侵你的生活，教导你什么是“好”的生活模式，却在你不注意的时候窃取了你的个性，你的选择权。想要一双跑鞋么？告诉我你有多少种选择？耐克、阿迪、彪马。。。。。。

还有多少？60亿双脚，也就用区区十多个品牌就覆盖完毕了。如果这个例子还不鲜明，请想一下：你的电脑可以选择几种操作系统？为什么除了微软的产品之外，其他的操作系统几乎活不下来？真的是因为微软的产品最好么？和几十亿人分享十几款产品，你的个性在哪里？又谈何选择？

《NO LOGO》里最触目惊心的部分在就业。品牌运作机制之后，是对劳动者空前的残酷压榨。耐克创造了无厂房生产的奇迹，也就意味着剥夺了本国工人的就业机会，根本无需为雇佣国内员工而遵守劳动法规，为他们支付养老金和医疗保险。同时，劳动被转移到海外工厂，让东南亚的工人以极低的工资从事生产，制造他们一年工资都买不起一双的产品。而类似微软这样的巨无霸公司，为了避免各种劳工保障支出，大量雇佣外包团队和临时职工。这些人做一样的事，但是微软它们不需要给一样的钱，而且无需关照他们的生老病死。所以，当一年工作期满之后，会善意地请你强制休假一个月。接下来，重新签订临时雇佣合同，这个游戏可以一直玩到你老死。在奇迹的背后，是品牌公司的贪婪。大量的利润无需解决就业和社保，可以落进私人腰包，让财务报表变得更好看一些。

全球化和自由贸易让商品在全世界自由流通，使得全世界趋于平等，这是它进步的一方面。但是，以品牌化为前驱，用商业文化为用户洗脑，剥夺他们的选择权和知情权，残酷地压榨国内国外的员工，制造一批批低收入员工和血汗工厂，背弃企业应该负有的社会和道义上的责任，这些都是品牌不容置疑的阴暗面。娜奥米.克莱恩揭示了让耐克、微软、星巴克、麦当劳们不是很愉快的事实，于是，大家就变得愉快了很多。唯一的遗憾是这本书在出版后9年才进入中国社会，而各大品牌已经在中国布阵完毕，已经开镰收割了。

放下《NO LOGO－－-颠覆品牌全球统治》，我穿上Nike鞋来到星巴克，打开苹果电脑，准备开始思考书中说的一切。

张铁志的nologo书评

从对抗品牌到对抗资本主义

《NO LOGO 颠覆品牌全球统治》

特约书评人 张铁志（台湾政治与文化学者）

《NO LOGO》，2000年的西方畅销书，媒体说它是“反全球化运动的《圣经》”，作者娜奥米·克莱恩则因为这本书在2005年被选为“全球百大公共知识分子”第11名，在她后面是弗里德曼、福山、齐泽克、亨廷顿等大名鼎鼎的名字。现在，这本书有了中文版。

《NO LOGO》的封面上，只有简简单单的“NO LOGO”两个单词，加上解释性的标语“颠覆品牌全球统治”———虽然克莱恩要批判的是大企业、大资本和全球化浪潮，但对于大众来说，这些批判对象的最具体表现形式，就是“品牌”。不过，反品牌的“NO LOGO”如今已经成为反全球化运动的最重要品牌之一———甚至被注册了商标，其中的反讽意味让人无奈。

光芒 克莱恩和反全球化运动

1999年，娜奥米·克莱恩完成她那本《NO LOGO》时，在西雅图的街头上，正发生着一场攫取世人眼光的激烈暴动。这是二十世纪末最后一场大型人民暴动，但却是反全球化运动的第一场大抗争———从此全球化的力量和反全球化的斗争构成了21世纪前十年的政治主轴。在西雅图的瓦砾硝烟中，我们读到了新世纪的扉页。

后来，《NO LOGO》这本书，被视为预示了一个新时代的来临，更成为一本超级畅销书。克莱恩回忆说，当她在1997年左右开始写作这本书时，她以为自己只是在报道一个边缘性的抗议行动，但是没想到在本书完成的1999年，却能目睹到一个波澜壮阔的反抗运动———当时“反全球化”这个名词根本还没有成为时代的标记，甚至在《NO LOGO》英文版书末的索引里都没有这个名词！

因为这本书，外表甜美、口才飞扬的克莱恩从此成为左翼阵营中的摇滚明星、青年偶像……哦，她更是摇滚明星的偶像：当代世界最重要的摇滚乐队电台司令(Radiohead)就公开表示是她的粉丝。克莱恩甚至比左翼大师乔姆斯基更受欢迎，因为她更关注青年文化，更了解年轻人的语言：前年她出版新书，甚至找了曾拍摄过《哈利·波特》的著名导演阿方索·卡隆帮新书拍摄了一部短片。

2001年，美国《时代》杂志宣称反全球化运动已经变成新时代的最重要议题，而这个议题的代言人就是克莱恩。2005年，由英国的展望杂志(Prospect)和美国外交政策期刊(Foreign Policy)合办的全球百大公共知识分子排行中，克莱恩是第11名，女性中名次最高者，那时候她还不到四十岁。

主题 LOGO的法西斯国度

“别无空间”、“别无选择”、“别无工作”、“拒绝品牌”，《NO LOGO》中四个章节标题称得上触目惊心。但这本书讲的到底是什么呢？一言以蔽之，克莱恩是对象征全球资本主义的企业提出严厉批判，而人们熟悉的“品牌”也就成了那些大企业的标志。不过我们从书里记录的正在发生的种种反企业社会运动就可以了解到，“品牌”绝非大企业阴谋的全部，人们所要对抗的，也不仅仅只是几个名牌而已。

二战之后，美国劳工运动衰落，左翼的重心更强调对美国外交政策的批判，之后认同政治成为主流，等到上世纪80年代，美国的左翼政治似乎已经退居校园，他们把大部分力气花在多元文化主义在学术界与媒体的斗争上。

左翼运动的这一变迁过程几乎也就是克莱恩的家族史。她的祖父在迪斯尼动画公司工作，却因为组织工会而被解雇；她的父亲是反战学生，却没有参加工运，母亲则是拍过讨论色情议题影片的女性主义导演；然后，20年前的大学生克莱恩，照她自己的说法成为“政治正确小姐”。当时，“校园内的政治议题几乎都是关于歧视与身份认同的：种族、性别与性取向等议题”。于是，“个人的即是政治的”取代了“经

济的即是政治的”；文化战争取代了阶级斗争；影像的政治取代了行动的政治。

但到了上世纪90年代中期，克莱恩却看到一个新抗议运动的出现：反企业主义。

上世纪80年代之后，企业支配地球的方式出现巨大改变。企业更懂得打造品牌形象，塑造消费者的自我认同；它们不只在传统媒体上打广告，更以变形虫的姿态无所不在：赞助各种活动，让城市景观、让媒体与音乐商标化等等。更重要的是，它们收编革命（让格瓦拉变成汽水！）把反叛改变为酷的态度，把认同政治追求的差异和多元化转化为营销策略，成为晚期资本主义的救星！

与此同时，这个新的企业品牌打造策略，是建立在新的生产模式上：大企业大幅外移工厂，并严重剥削第三世界的劳工。正是因为大企业降低了生产成本，所以可以投资更多，研究如何营销———也是在同一时间段，中国成为世界工厂。

这些企业的新作为使得社会的三大支柱：工作、公民自由和公民空间，都遭到了严重的侵蚀。

克?恩说，“未来可能会变成一个logo的法西斯主义国度，我们将崇敬logo，并且无法提出任何批评。因为我们的报纸、电视、网络、街头和各种空间都被多国企业利益所控制。”

《NO LOGO》提醒我们，面对资本主义，人们需要文化与经济的双重抵抗。一方面，固然需要在这些大企业的第三世界工厂里，继续争取劳动权益与人权，但另一方面，更要持续进行象征与符号的斗争，例如文化反堵行动不断去重新书写城市的公共空间，颠覆那些Logo的象征意义———事实上，对于这些文化反堵的讨论是本书最有影响力的篇章之一。

对抗 批判大企业，批判休克主义

需要指出的是，在《NO LOGO》里，克莱恩屡屡以比较悲观的笔调，谈到了独立文化及文化反堵是如何被商业体系收编的，仿佛我们

完全无法逃避资本的巨大牢笼。相比之下，克莱恩更相信政治经济的反抗，她呼吁人们用公民权来对抗消费主义，对抗企业与市场，亦即让公民来制定劳动与人权政策。这才是“NO LOGO”运动的出路。

其实，克莱恩在2000年出版《NO LOGO》时，只是提醒人们如何用文化反堵和具体抗争去对抗企业控制，并没有对全球化及其政治社会基础进行全面清算，这个任务要到她2007年出版的第3本书《休克主义：灾难资本主义的兴起》（中文本即将出版）中才能完成。在新书里，克莱恩开始把焦点从针对企业的斗争，转变到背后更大的政治经济结构。

克莱恩最早开始发展休克主义这个概念，是2004年她去报道战后的巴格达时，发现美国占领军引进大量私人资本进入伊拉克。然后她看见2005年南亚海啸后的斯里兰卡海岸，大量的海边高级旅馆取代了原来渔民的小区；然后是卡特琳娜飓风摧毁了美国南方美丽城市新奥尔良之后，自由市场的神圣经济学家米尔顿·弗里德曼建议要趁机用私立学校取代公立学校。

一开始，克莱恩以为这种巨大利益和巨大灾难的结合是一种新的市场扩张方式，后来她才发现这个形式其实有深刻的历史根源。甚至，这种利用危机和灾难的发展模式是弗里德曼主义一开始就遵循着的———上世纪70年代初期智利的皮诺切特军政府便是其最早的典范。然后，过去30年，新自由主义“已经完善了这种策略：等待重大危机，把国家私有化，而当公民仍然在余震的惊吓中时，他们就让把这些‘改革’制度化”。这就是所谓休克主义（The Shock Doctrine）的核心。

弗里德曼的一句话最能作为休克主义的精髓：“只有一场危机才能产生真正的改变。当危机发生时，能采取的行动只能靠我们具有的理念。我相信，这就是我们的基本功能：去发展既有政策外的理念，让它们保持鲜活，直到政治上的不可能变成政治上的不可避免。”

在克莱恩看来，基本教义式的极端资本主义，或者说弗里德曼鼓吹的那种市场至上的资本主义，因为无法为一般人民提供足够的利益，很难获得公众的支持，所以其建立需要凭借恐怖和酷刑，需要一场危机，亦即一种强力的“震撼”，公众才会愿意给予统治者更多权力。不论是智利、玻利维亚、俄罗斯还是伊拉克。

《休克主义》依然保有克莱恩最大的长处：精彩的报道、资料收集与说故事的能力，但说实话，要将众多历史事件归为一个共同的理论———休克主义———则显得过于牵强。例如，她把不同灾难（天灾或者人为政治镇压）放在同一类别已经不太适当，而要进一步以经济利益，或弗里德曼式的放任自由主义理念，来解释这些灾难的发生，更让人觉得这理论有些过于粗糙了。当然，如果这本书的目的仅仅是在“挑战正统故事一个最重要的宣称：不受节制的资本主义的胜利是诞生于自由，而不受阻碍的自由市场是和民主一起发展的”，那么这是完全正确的。学者波兰尼考察十九世纪时早就说过，资本主义的创造必须建立在组织性的暴力上，因为一般人不会接受资本主义带来的社会破坏和他们原来技能的无用。过去二十年经济新自由主义的全球性扩张，的确有很多是建立在独裁政权统治上———资本主义并非民主的好友。

前路 对于大企业的持续反省

从《NO LOGO》揭露企业的伪善与丑恶，到《休克主义》中穿透国家、资本与意识形态的邪恶同盟，克莱恩始终宛如是十年前在西雅图街头对着星巴克丢掷石头的青年———她虽然不在现场，但她的犀利文字和石头一样，甚至更有破坏力。现在，她把这个石头掷向国家机器、政商利益共同体。

在《NO LOGO》中，克莱恩所看到的美好未来是一群松散连结的行动者对抗大企业，是世界社会论坛对抗世界经济论坛；在《震撼主义》中，她则把焦点放在国家之内的人民力量，及具体的政经制度，例如过去十年拉丁美洲的民主社会主义实践如何对抗新自由主义。

《NO LOGO》来到中国并产生持续影响力，已经迟到了将近十年。但书里面对于企业的反省，对于市场经济与政治体制的反省，就像是她手中的石头，还是如此掷地有声。从这个意义来看，迟到了十年的，却也未必过晚。

■ 名词解释

NO LOGO：品牌、LOGO、广告、赞助，在我们生活的时代已经无孔不入，无论是电视、报纸、电梯、大堂还是洗手间，你都逃不掉这一切。于是克莱恩喊出了“NO LOGO”的口号， 旨在让人们看清大品牌?后的剥削、征服欲、对公共空间的掠夺。也由此促生了一个新族群，“NONO”族，即远离和唾弃名牌，不靠名牌来显示社会地位，他们提倡简约，崇尚自然，回归纯真的“新节俭主义”生活。

文化反堵（culture jamming)：《NO LOGO》的重要议题之一，指直接针对商业主义和流行文化的霸权，创造一种在企业自己创造的形象与其对社会带来的实质负面后果之间的对照，其根源来自达达主义、情景主义者以及庞克音乐，其原则是将原本作为资本主义中主导文化支配工具的象征、符号和标语等，进行翻转、扭曲、再诠释，以凸显其荒谬性。其议题主要包括：反对全球化行销战、文化自主、收复公共空间、抵制血汗工厂、成瘾性商品与健康、性别议题。

目录

目录
致谢
引言 品牌之网络
第一部 别无空间
第一章 崭新的品牌化世界
品牌的发轫
品牌之死（谣言总是三人成虎）
品牌再现江湖
第二章 品牌向外扩张
市景（cityscape）的品牌化
媒体的品牌化
音乐的品牌化
耐克及运动的品牌化
品牌化的明星
品牌蜥蜴（brrdndasaums）的年代
第三章 一切均可变
青少年市场是救星再世
酷得让人嫉妒
潮流间谍：让饮水机变酷
酷感猎人：青少年文化的法定狗仔队
嘻哈文化炒热了品牌
汤米·希尔费格：来去贫民区
独家订作公司（Indie Inc.）
反讽的消费：无需解构
卖或者被卖
摇滚的首席执行官（Rock-and-Roll CEOS）

克服难关
第四章 学习的品牌化
嗨，孩子们！自己来做推销商吧！
大学的品牌化
反对声浪何在？
第五章 父权体制过时了
身份认同的营销
思怀压迫？
市场大杂烩：多元化以及全球推销战
全球化青少年
全球化之屋被焚毁时的混战
第二部 别无选择
第六章 品牌轰炸
不断的复制
低价战争：沃尔玛模式
连锁店群组：星巴克模式
精选VS.选择
第七章 企业并购与合作案
超级商店：深入品牌
品牌村：化身为品牌
私有化城镇广场上日益缩减的选择
新托拉斯：消灭选择
第八章 企业审查
合作案的审查制度
著作权流氓
市镇广场私有化
第三部 别无工作
第九章 被遗弃的工厂

输出耐克模式
“这不是工作外流的故事”
甲米地不可承受之轻：深入自由贸易区
“罗萨里奥本该不一样的”
在括号内工作
还不够低：在中国压缩工资
“没有工会，就没有罢工”
发生在卡梅莉塔身上的事……
流动的工人
加工区的其他产品：新品种的工厂工人
流浪的工厂
买主出走
第十章 威胁以及临时雇员
品牌化的职业：业余嗜好，而非工作
打倒麦式工会（McUnion）
免费的工作：更多的假工作，由超级品惠予提供
临时雇员：出租的员工
没错，不过……比尔·盖茨不会拯救我们吗？
“自由工作者的国度”
第十一章 培养不忠
从工作创造者到财富创造者
流失：双向的买卖
从别无工作到拒绝品牌……
第四部 拒绝品牌
第十二章 文化反堵
“企业赞助闹内讧”——纸老虎，1997年的标语
认同政治走向互动
厕所广告成为政治催化剂

聆听内在的营销员
营销反营销者
商标过剩
酷感狩猎计划的着地点
30年代的广告破坏：“变成上流的触摸者！”
第十三章 收复街道
玩政治
“抗议，将会和资本一样跨越国界”
RTS的煽动宣传
第十四章 群情激奋
“血汗工厂年”
攻击品牌年
权力在哪里
第十五章 品牌自作自受
设计师行动主义：商标即明星
另一种商标交流
全球行动
跟随商标的路径
合作案的不公平
第十六章 三个品牌的故事
飞扬符号：为良好的工作而战
壳牌石油：为开放的空间而战
从海底垃圾场到陆地油田
黄金拱形：为选择而战
三巨头带来的教训：把法庭当成工具
三巨头的教训：使用网络来点亮麦氏聚光灯
第十七章 当地的对外政策
学生给品牌上了一课

真正的品牌大学
社区行动：推动选择性采购
第十八章 超越品牌之外
当好事发生在坏品牌身上……
当坏事发生在无品无牌者身上……
间接抵制
墙上的字
结语 消费主义VS.公民权
后记 街头的两年
附录
延伸阅读

一 崭新的品牌化世界

一 崭新的品牌化世界

惯于独处的我，热爱风景，但我从未见过任何广告招牌可为景色添彩。树立广告牌可说是人类最卑鄙的行径了。从麦迪逊大街（Madison Avenue，译注：著名广告大街）退休后，我要成立一个秘密集团，让戴着面具的治安维持会成员踩着静音电动脚踏车巡访全球各地，趁月色昏暗时铲除招牌。假如在从事此种善良市民行为时被捕，又有几个法官会判人有罪呢?

——大卫·奥格威，奥美广告公司

创办人，《一位广告人的忏悔录》，1963年

跨国企业的财富及文化影响力在过去15年来涨幅有如天文数字，原因或可上溯至80年代中期，由管理学界提出的某个看似无害的点子：成功企业的要务在于创品牌而非制造产品。

在此之前，虽然企业界咸认鼓吹品牌是很重要的，但是所有脚踏实地的厂商，无不将产品的制造放在第一位。这项准则是机械时代（machine age）的无上真理。举例来说，1938年《财富》（Fortune）杂志上的一则社论就主张，美国经济尚未从不景气当中复苏，完全是因美国人已经看不到制造“物品”（things）的重要性：

这个主张的内涵就是，工业经济的一项基本而且无可取代的功能，即是“制造物品”；制造的东西愈多，收入就愈高，无论是金钱，抑或不动产。所以，若欲找回失去的复苏力道，必须从工厂下手，那儿才有车床、电钻、炉火及榔头，工厂及土地才是购买力的“源头”。

长久以来，制造物品一直是（至少在原则上是）所有工业化经济的核心。可是到了80年代，受当代经济衰退所迫，某些全球势力最大的厂商开始产生迟疑。于是出现了这一共识：企业虚胖，雇员太多，更有“太多物品”让它担负过重。生产过程本身（经营自己的工厂、向

成千上万的全职固定员工负责）愈来愈不像是通往成功之道，反倒像是沉重的负债。

与此同时，一种全新的企业类型开始和传统的美国自产自销厂商争食市场大饼；像耐克和微软，以及晚一点的汤米·希尔费格（Tommy Hilfiger）、英特尔（Intel）。这群先行者无畏地声称，制造产品不过是买卖的附带部分；而且，由于近来贸易自由化，加上劳工法改革大有斩获，他们可以让承包商为自己制造产品，其中有不少来自海外。他们表示，这些公司主要生产的并非物品，而是品牌的“形象”。他们真正干的活并非制造，而是营销。毋庸多言，这项准则已经证明可以获利滚滚，成功的准则也使得各家公司纷纷投入减重比赛：拥有的愈少，薪资列表上的员工愈少，所创造的形象（而非产品）愈打动人心，就愈能拔得头筹。

因此，过去几年企业界的合并风潮不过是一场骗人的把戏：大公司相互合并，只不过是“看似”变大了而已。要真正了解这些转变，就必须知道，从某些重要层面（当然不是利润）来看，这些合并的公司其实是瘦身了。它们表面上的巨大，不过是为了以最有效率的方式通往真正的目标：一脚踢开物品的世界。

现今许多有名的厂商已不再制造、推销产品，反倒购买产品，继而“打烙品牌”，因此这些公司永远在寻觅有创意的新方法，好打造并加强自身的产品形象。生产也许需要电钻、熔炉、榔头等，打造品牌需要的则是一套全然不同的工具及素材。为了便于营销，需要无止境地炫耀品牌之名，持续更新形象，更重要的是，要用全新的空间来散播品牌本身的概念。在本书这一部分中，我将审视执著于品牌认同（brand identity）的企业是如何挑战 （方式可能隐秘不显，也可能昭然若揭）下列公众及私人空间：包括学校等公众机构、年轻人的身份、国籍的概念，以及非贩卖空间（unmarketed space）的可能性。

品牌的发轫

品牌的发轫

简单回溯一下品牌的概念是如何萌芽的，应该对我们有所帮助。尽管打造品牌（branding）及广告宣传（advertising）常常交替使用，但它们所指的并非同样的过程。广告宣传不过是商标品牌大计的一部分，一如赞助（sponsorship）及商标专利权（logo licensing）。品牌可视为现代企业的核心意义，广告宣传则可视为用来将该意义推广至全世界的一种利器。

首桩大规模的营销活动始于19世纪下半期，它与广告宣传关联较大，而非今日我们所知的打造品牌。面对一系列新近发明的产品（如收音机、留声机、汽车、灯泡等），广告商有远比为某特定企业打造品牌认同更为迫切的任务。首先，他们得改变人们的生活方式。广告必须让顾客晓得某项新发明的存在，继而使他们相信假如用A取代B，生活会更加美好，比如用汽车取代马车、电话取代信件、电灯取代油灯。这类新产品都有品牌名称（其中某些至今依然存在），但这纯属巧合。这些产品本身就是新闻，只需稍加宣传即可。

第一批具有品牌意义的产品与宣传新产品的广告大约同时出现，此一现象主要归功于另一项近代的创举：工厂。一旦货物开始由工厂出品，不但全新的产品上市，就连旧产品（即使是基本产品，如订书针之类）也以崭新的方式现身。早期的品牌打造与先前较直截了当的推销有所不同，主要的原因是，市场如今充斥着整齐划一、大量制造、几乎无法分辨个别差异的产品。由于产品并无二致，因此，制造产品的同时也必须创造形象的差异，竞争激烈的品牌打造就此成为机械时代的必需品。

也因此，宣传的角色从寄送产品目录，转变为替产品独特的商标名称营造形象。品牌打造的第一步，就是为那些与品牌八竿子扯不上边的货品（比如过去商家从大桶里挖出来的糖、面粉、肥皂和麦片）

取个适当的名称。1880年代，公司品牌已成为大量生产的货品的一部分了，如康宝浓汤（Campbell’s Soup）、海因茨腌菜（H.J.Heinz pickles）及桂格燕麦片（Quaker Oats）。一如设计史学家勒普顿（Ellen Lupton）及米勒（J.Abbott Miller）所注意到的，品牌的创制是为了让顾客产生熟悉度与亲切感（见杰米玛阿姨[Aunt Jemima]的照片。编按：这是一个露齿而笑的非裔妇女，最早出现在1890年代的煎饼粉盒子上，成为家喻户晓的商标。在20世纪杰米玛阿姨反映了美国人对非裔美国人的认知改变），以便消除对于包装商品的陌生感。“布朗博士、班恩叔叔、杰米玛阿姨、大老爹这一类熟悉的人物，取代了负责为顾客挑选大批食物、推销产品的店家老板……全国熟知的品牌取代了当地的小店家，成为顾客及产品间的接口。”一旦产品的名称与代言人物深入人心后，广告宣传就变成了他们向未来顾客直接发言的管道。经过特殊命名、包装及广告宣传的企业“性格”就此问世。

大致说来，19世纪末20世纪初的广告宣传有一套类似科学的僵化公式：对手的名字绝口不提，宣传稿只用陈述句，标题要大，还要不少留白——根据某位世纪之交的广告商所言：“广告必须大得让人有印象，但不可比宣传的物品本身还大。”

但部分业界人士了解广告宣传不只是科学而已，它也是精神的。品牌能够唤起情感（想想杰米玛阿姨令人安心的形象），不只如此，连整个企业都可能拥有自身的意义。20年代早期，广告界的传奇人物巴顿（Bruce Barton）将通用汽车（General Motors）变成全美家庭心目中象征“个性化、温暖、人性化”的符号；GE代表的也不再是面目模糊的通用电器公司（General Electric Company），套一句巴顿的话来说，反而是“某位友人姓名的缩写”。1923年，巴顿又提出另一套说法，他说，广告的角色是帮助企业寻觅自己的灵魂。身为牧师之子，他利用自身的宗教背景来散播振奋人心的信息；他告诉通用汽车总裁杜邦（Pierre du Pont）：“我喜欢把广告宣传想得很大，很辉煌壮观；它能深入机构，掌握其灵魂……机构是有灵魂的，就跟人和国家一

样。”通用汽车的广告开始描述开车人的故事，包括牧师、药师、乡下医生等，好像只有那值得信赖的通用汽车，才能实时来到“某个垂死的孩童床边，使他脱离险境”。

到了40年代晚期，大家逐渐体会到品牌不只是吉祥物、标语或某个印在公司产品商标上的图案而已，公司是有品牌认同的，或用当时昙花一现的词来说，是有“企业意识”（corporate consciousness）的。随着这个概念逐渐演化，广告人不再视自己为商品宣传者，而是广告学者罗思伯格（Randall Rothberg）口中的“商业文化的哲学王”。寻觅品牌的真正意义（抑或许多人口中的“品牌要素”），逐渐使公司远离个别产品及其特质，转而从心理学及人类学的层面上检视品牌对于文化及人类生活的意义。大家都认为这一点是很?要的，理由是，就算企业能制造产品，顾客买的却是品牌。

产业界花了数十年的时间适应这项转变。他们坚称自己的主要任务仍是生产，品牌打造不过是重要的附加品而已。随后，80年代的品牌净值追逐热潮就上演了，1988年菲利普·莫里斯（Philip Morris，译注：全球最大烟草供货商）以126亿美元买下卡夫食品（Kraft），这个价值是该公司面值的六倍，价差显然是卡夫之名所带来的。当然，华尔街已警觉到数十年的营销及品牌宣传是可以使该企业的价值高于资产及年销售总额的。卡夫收购案使得原先抽象且无法量化的品牌，终于化为高额的金钱价值。这对广告界来说是轰动性新闻，如今他们可以宣称广告费不单只是销售策略而已，还是扎扎实实的净值。花的钱愈多，公司愈有价值。一点都不令人惊讶，广告支出从此水涨船高，更重要的是，企业界重新燃起对品牌认同的兴趣，计划内容不只是牵涉到几面广告牌及电视广告那么简单而已。赞助案超出原来的界线，开辟新地盘以“拓展”品牌；并且，公司随时致力于探索时代潮流，以确保为品牌所选择的“要素”与其目标市场相合无间。基于本章即将陈述的一些理由，企业哲学上的剧烈转变，使得制造商陷入吸收文化的狂热中，他们攻占每一处尚未被商品化的园地，以寻觅拓展品

牌所需的氧气。在这个过程之中，几乎无物不被品牌化。这一切令人印象深刻，特别是考虑到近在1993年华尔街却宣布品牌已死抑或宛然已死。

品牌之死

品牌之死（谣言总是三人成虎）

品牌的演化史有过使人惊恐的一页，它曾经濒临灭绝。想了解这个与死神擦身而过的经历，首先我们必须懂得广告本身特殊的重力定律，亦即，如果你无法一飞冲天，很快就会摔得粉身碎骨。

交易市场永远往创新的高峰攀爬，打破去年的世界纪录，并计划下年度要以更多、更新的广告来打动顾客。广告界的高速增长率可清楚反映在全美广告总支出的年度数据上（见表1-1）；从表中可见该支出的稳定上升，1998年的数据高达1965亿美元，而全球的广告支出估计则有4350亿美元之多。根据1998年联合国人力发展报告（Human Development Report），全球广告支出的增长率，“如今已超越全球经济增长率的三分之一”。

这个模式是“要持续不断地增加广告支出，品牌才能屹立不摇”这样一个根深蒂固的信念的副产品。根据报酬递减定律（law of diminishing returns），广告宣传愈多（根据此定律，永远都会更多），品牌就愈需要更强悍有力的广告宣传，以便出人头地。当然，再也没有人比广告商自己更了解广告的无孔不入了；对他们而言，广告的泛滥即是在召唤更多、更具侵略能力的广告上场。由于竞争如此激烈，广告公司表示，厂商必须花更多的钱，确保自己的叫卖声比别人大。宏盟集团（Omnicom Group）的广告部资深主管鲁伯斯（David Lubars）比大多数人更坦诚地诠释这个行业的首要准则。他说：“消费者就跟蟑螂没两样——你持续不断的喷射，没一会儿就免疫了。”

所以，假如消费者像蟑螂，商人就必须永远构思新处方，好在企业耐力的竞赛中取胜。由于赞助制度的发展已至成熟阶段，90年代的商人必须提出聪明而强悍的新销售策略，才能完成己任。近来的焦点包括下列种种创新：哥顿牌杜松子酒（Gordon’s gin）试图让杜松子浆果的香味飘满英国的电影院；卡尔文·克莱恩（Calvin Klein）将“CK

Be”的香水片贴在“卖票大师”（Ticketmaster）装音乐会入场券的信封背面；在某些斯堪的纳维亚半岛的国家中，你可打“免费”长途电话，只要你受得了广告不时插入你与对方的交谈之中。还有更多横跨千里、无孔不入的做法：粘在水果上或宣传美国广播公司（ABC）喜剧节目的小标签，贴在公厕的李维斯广告，女童军饼干盒上印的公司商标，外卖餐盒上印的流行专辑广告，以及投射在人行道上或夜空中的蝙蝠侠电影宣传片。广告甚至已出现在国家公园的长椅上，还有公立图书馆的借书卡上；1998年12月，美国国家航空航天局（NASA）宣布要以广告宣传太空站的计划。另外，百事可乐（Pepsi）不断放话将商标投影在月球表面上的计划虽未实现，但美泰（Mattel，译注：知名玩具品牌，产品包括芭比娃娃）确实把英格兰索尔福德（Salford）一整条街都漆成“明亮得令人尖叫的、泡泡糖色调的”粉红色——房屋、门廊、树木、道路、人行道、狗儿、车子都成为“粉红芭比月”（Barbie Pink Month）庆祝活动的配件，并有电视转播。芭比不过是“经验交流式”产业（“experiential communication”industry）的一小部分而已；这项蓬勃发展的产业时值300亿美元，包括上述这种企业表演艺术的品牌秀，以及其他种种“事件”。

我们的生活离不开企业赞助已经是个事实。而且跟您打一个稳赢不输的赌：随着广告花费持续往上攀升，用来对付我们这些蟑螂的花招只会愈来愈多，如此下来，哪怕要人兴起一丝丝义愤，也将愈发困难，并且显得毫无意义。

但正如先前所提，广告业曾经有段时期看似前景堪虞。1993年4月2日，广告业本身遭到其亲手建立的品牌（其中有些甚至超过两个世纪）所质疑。营销业界普遍称那一天为“万宝路星期五”（Marlboro Friday），即菲利普·莫里斯突然宣布将把万宝路香烟的价格压低20%，好跟其他瓜分市场的便宜牌子竞争。权威人士简直发疯了，异口同声激动地表示，不只万宝路已死，所有名牌商标也跟着一命呜呼了。理由是：万宝路的形象是由超过10亿美元的宣传费所仔细塑造哄

抬而成的，假如连这种“知名”品牌都走投无路到愿与无名小卒一较长短，品牌的整个概念显然已经过时。大众看见了宣传广告，却满不在乎。万宝路先生毕竟不是一个普普通通的老宣传活动；它在1954年就开始了，也是史上历时最长的广告活动，它是一个传奇。假如连万宝路先生都不堪一击，那么品牌的价值也将崩盘。这暗示着美国人突然开始会精打细算了，华尔街因而激起巨大的回响。就在莫里斯宣告减价的那一天，所有为人熟知的品牌，股价都往下急跌：海因茨腌菜、桂格燕麦片、可口可乐、百事可乐、宝洁（Procter & Gamble）以及纳贝斯克（RJR Nabisco）。其中，莫里斯的股票跌得最惨重。

安永（Ernst and Young，译注：全球知名的商业管理咨询公司）顾客产品营销部的全国总监鲍勃·斯塔诺耶夫（Bob Stanojev）解释华尔街的惊恐所为何来：“假如一两个大牌产品的公司开始永久减价，情势将如雪崩一般不可收拾。这等于进入价格至上的世代（value generation）。”

没错，这项共识的达成是过快且夸大了，但并非全无缘由。万宝路向来靠形象营销战吃饭，平凡如价格之物是看不在眼里的。一如我们今日所知，万宝路先生撑过了这场价格战争，损伤不大。然而，当时的华尔街却认为莫里斯的决定预示了巨变的到来。减价就等于承认万宝路之名已不足以独占鳌头；而在形象即净值的世界中，这意味着万宝路犹豫了。假如连万宝路这种代表性的国际品牌都犹豫的话，品牌疑云笼罩的不只是华尔街而已，也远超过莫里斯思想所及。

万宝路星期五恐慌事件并非是针对单一事件的反弹。这股焦虑已长年累积，与日俱增。消费者的某些习性产生急剧变化，使某些耳熟能详的品牌（从汰渍[Tide]到卡夫莫不如此）的市场占有率逐渐流失。天性喜好比价的购物者因经济不景气所苦，转而开始注重价格，他们把80年代雅痞广告所塑造的产品名望摆在一边。社会大众所罹患的重症，正是业界所谓的“品牌眼盲症”（brand blindness）。

一连串的研究显示，婴儿潮世代对广告诱人的影像视若无睹，对代言名人的空洞承诺听如未闻；他们不顾对名牌的终身承诺，选择超市中的无名牌子养活家人——还离经叛道地声称自己根本分不出有什么不同。从经济不景气早期以迄1993年，Loblaw的顶级上选系列、沃尔玛的物超所值系列、马狮百货（Marks and Spencer）的St.Michael特调食品系列，在北美、欧洲的市场占有率几乎翻了两番。便宜的复制品大量涌进现今的电脑市场，迫使IBM减价，以免坐困愁城。大家好似回到了前品牌时代，看着熟面孔的店老板从大桶子里挖出不知名的货品一样。

90年代早期的特价浪潮彻底撼动了名牌。大家突然觉得，把资源投注在减价及其他因素上，似乎比昂贵无比的广告活动要聪明多了。这种矛盾的心理开始反映在公司愿意为塑造形象而支付广告的金额上。然后在1991年，事情发生了：前100强品牌的广告总支出确实下滑了5.5%。自从1970年稍微下滑0.6%后，这是稳定上扬的全美广告支出的首次跌落，也是40年以来的最大跌幅。

并非大公司没有促销商品，只不过许多公司为了吸引善变的消费者，决定把钱花在促销活动上，如赠品、夺标竞赛、店内展示及减价（如万宝路）。1983年，美国各品牌把总营销预算的70%用来打广告，30%则用来做其他类型的促销活动。到了1993年，情势骤变：只有25%用在广告上，剩下的75%用来做促销。

当广告公司眼睁睁看着大客户背离自己，转而打起减价泥水战时，他们的兵荒马乱是可想而知的。他们只好尽全力说服如宝洁及莫里斯之类的大客户，要想脱离这场品牌危机，最佳办法不是减少广告宣传，而是增加。1998年全美广告协会的年度聚会上，奥美广告公司美国分公司董事长菲利普斯（Graham H.Philips）斥责与会主管竟屈从“以产品为尊的市场”，不顾以形象为尊的市场：“一个以产品为尊的市场，是只就价格、促销、交易相互竞争的，而这一切都可轻易被对手所复制，结果将是持续下滑的利润、衰退，以及最终的破产。我怀疑

在座的你们会欢迎这样的市场？”有些人则提及保持“概念的附加价值”（conceptual value-added）的重要性，实际上这里所指的附加价值无他，不过是增加推销宣传罢了。广告公司语带不祥地警告，屈从以实际价值作为竞争基准，宣告的不只是品牌的消逝，更预示了企业之死。

大约与万宝路星期五同时，广告业界的腹背受敌感是如此浓厚，于是市场研究者迈尔斯（Jack Myers）就出版了《广告劫：如何挨过广告业界的黑暗期》（Adbashing: Surviving the Attacks on Advertising），整本书都在呼吁业界武装迎敌，从分发豆子罐头折价券的超市收银员，到打算对广告业者加新税的国会议员都算在内。“本行业同仁必须认识到，广告之劫难不但会威胁到资本主义、媒体自由、我们的基本娱乐方式，甚至还会影响我们子孙的未来。”他写道。

尽管杀气腾腾的字眼不断出现，大多数市场观察者始终深信名品牌的黄金岁月已然一去不返。Hiram Walker的欧洲部主管斯科特兰（David Scotland）表示，80年代为品牌及装腔作势的专柜名牌而疯狂，但主宰90年代市场的显然是价格。他表示：“几年前穿一件口袋上绣有专柜品牌的衬衫，或许看上去很帅；现在嘛，坦白说，感觉有一点无聊。”

至于大西洋彼岸，辛辛那提记者谢利·里斯（Shelly Reese）也得出相同的结论：未来将是无名小卒的时代。她写道：“我们再也看不到裤子后袋上绣着卡尔文·克莱恩字样的美国人，推着装满沛绿雅（Perrier）矿泉水的购物车走过超市了。他们挑的衣服牌子将是凯玛特商场（Kmart）卖的史密斯（Jaclyn Smith）之类，购物车满载的则是Kroger的Big K可乐。欢迎进入个人品牌的时代。”

假如斯科特兰和里斯还记得自己大胆的预言，现在也许会自觉有几分愚蠢。他们所谓绣上专柜品牌的“口袋”，实在和今日的品牌狂热没得比；名牌瓶装水的销售量每年持续增长9%，1997年更晋升为身价

34亿美元的行业。从今日品牌至上的标准来看，几乎无法理解为何仅仅六年前，品牌的死刑不只显得合情合理，甚至不言自明。

所以，从汰渍公司的讣闻到今日蔚然成群的汤米·希尔费格、耐克、卡尔文·克莱恩广告牌，这到底是什么样一段历程呢？是谁促成了品牌的绝地大反攻？

品牌再现江湖（1）

品牌再现江湖

当华尔街宣告品牌已死时，有些厂牌正在一边观望着。他们一定想着，可笑，我们一点都不觉得自己像是踏入棺材的模样。

正如广告人在经济不景气初期的预告，能够远离萧条的，永远是那些打营销战而非价格战的公司，如耐克、苹果电脑（Apple）、美体小铺（the Body Shop）、卡尔文·克莱恩、迪斯尼、李维斯及星巴克。这些品牌不只活得好好的，多谢关心，其生意重心还愈来愈偏向品牌营销。对这些公司而言，表面的产品不过是真实的产品——品牌——的填充物罢了。他们将品牌的概念融入公司的血肉中。他们的企业文化是如此紧密闭锁，以致在局外人眼中有如宣誓的兄弟会、秘密宗教或疗养院。一切都是为了宣传品牌，例如用怪异的字眼来形容员工（伙伴、哥儿们、选手、船员）、公司歌、明星企业首席执行官（CEO）、对于设计的惯性狂热、吹嘘丰功伟业的习性，以及新世纪任务的声明。不同于汰渍及万宝路等经典知名品牌，上述这些牌子并没有退流行，他们正在专心扫荡营销世界中的一切障碍物，好成为文化尖兵兼风尚哲人。这些公司没有将形象视如敝屣——其形象与生意是如此密切相合，其他人反倒必须把“他们的”形象穿在身上。当品牌崩盘时，这些公司根本没注意到——他们与品牌的结合已深入骨髓。

因此，万宝路星期五的真正贡献在于，它引出了90年代营销暨消费最重要的两项发展：一为提供生活必需品、不赶时髦的便宜货大卖场，垄断不成比例的市场占有率（如沃尔玛等）；另一则为提供生活风格的必需品、推销“生活态度”的超优质名牌，垄断不断扩张的文化空间（如耐克等）。这两种层次的消费主义，其发展将深深影响未来几年的经济。当1991年广告支出额整体下滑时，耐克和锐步（Reebok）却忙着在广告战场上一争长短，增加自己的预算好胜过对方（见表1-2）。光是1991年，锐步的广告支出就增加了71.9%，耐克

则为已暴涨的广告预算追加了24.6%，使得该公司当年的营销总支出高达2.5亿美元。这两家球鞋贩子不但丝毫不忧心价格竞争的问题，反而设计更复杂、更科学的气垫，用天价签下明星球员好哄抬售价。这种恋物策略似乎效果非凡：到1993年为止，六年下来耐克的身价已从7.5亿美元飞涨为40亿美元，而奈特（Phil Knight）的俄勒冈州毕弗顿（Beaverton， Oregon）公司（编按：即耐克公司总部）也安然度过经济不景气，利润比刚成立时足足上扬了900%。

同一时期，贝纳通（Benetton）和卡尔文·克莱恩也在增加生活风格的营销费用支出，运用广告将自己的产品与情色艺术（risque art）、激进政治相联结。衣服很少出现在这类概念高深的广告中，价格就更别提了。更为抽象的莫过于“绝对伏特加”（Absolut Vodka），这几年来他们已练就一种营销策略，不但产品消失，连商标也不过是一个瓶状的空白空间，任何观者都可填上对该品牌自己最想要的内容：《哈泼氏》（Harper’s）杂志上是知性，《连线》（Wired）杂志上是未来主义，Spin杂志上是另类， Out杂志上是骄傲有信心，《花花公子》（Playboy）上则是杂志中间的情色折页。该品牌将自己重塑成一块文化海绵，吸收、模拟周遭的环境（见附录表1-3）。

土星（Saturn）也是在1990年10月凭空冒出来的；当时通用汽车发表了一款素材是新世纪心灵及70年代女性主义而非钢铁、橡胶的汽车。车子上市数年后，公司为土星的车主办了一个“回娘家”的周末聚会，让大伙儿参观汽车工厂，并和制造车子的人一起野餐。一如当时土星的广告所夸：“有4.4万人与我们在车厂内共度假期。”这简直跟杰米玛阿姨再生，请你到她家晚餐一样。

1993年，亦即万宝路先生被“品牌眼盲”的顾客暂时丢弃的那一年，微软首次名列《广告时代》（Advertising Age）中广告支出前200强的企业；同年，苹果电脑继1984年超级杯首次推出广告写下其品牌打造史的辉煌一章后（见第四章），将营销预算又提升了30%。跟土

星一样，这两家公司的卖点都是人与机械之间时髦的新关系，蓝色巨人IBM相形显得笨重、可畏，一如已经消逝的美苏冷战。

更别忘了有些公司可是从头到尾都很清楚自己卖的是品牌而非产品。可口可乐、百事可乐、麦当劳、汉堡王（Burger King）、迪斯尼丝毫不为品牌危机所惑，反而选择扩大品牌战，特别是因为他们已牢牢盯上了全球扩张（global expansion）的大饼（见附录表1-4）。80年代晚期至90年代早期，一批经验丰富的制造商及零售商引领他们加入这个计划。那段时期，盖普、宜家（IKEA）、美体小铺的扩张如野火燎原一般，它们通过大胆而缜密的品牌包装，以及促销“经验交流式”的购物环境，巧妙地将一般日用品变成名牌。美体小铺早在70年代就于英国现身，但一直要?1988年才如雨后春笋般在美国的大街小巷冒出来。即使是经济最萧条的年代，该公司每年依旧开了40到50家分店。最让华尔街百思不解的是，美体小铺的版图扩张竟未花上一块钱的广告宣传费。一旦销售渠道打的是“既道德又环保的美容圣品”这样的立体广告，谁还需要招牌和杂志页呢？美体小铺打的纯粹就是品牌战。

与此同时，星巴克咖啡连锁店也在开拓疆土，它在广告宣传上的花费也不多，反而致力于将名字的附加价值融入各种品牌计划中，如星巴克机上咖啡、办公室咖啡、咖啡冰淇淋、咖啡啤酒。星巴克对于品牌的了解，似乎比麦迪逊大街还深，它将营销融入企业血肉的概念中——从店面与书籍、蓝调、爵士之间的策略性串联，到具有欧陆拿铁风味的术语，莫不如此。美体小铺以及星巴克的成功表明，打造品牌一举已不只是把自家的商标贴到招牌上而已。这两家公司都塑造出强烈的个性素质，将自己的品牌理念化为病毒，通过各式各样的管道散布到社会之中：文化赞助、政治争议、消费者经验以及品牌的延伸。在这个脉络里，形象是用更自然的方法营建的，直接打广告反而是笨拙的介入。

星巴克营销部企业副执行官斯科特·贝伯瑞（Scott Bedbury）公开承认，“顾客并不真正相信各家产品之间有太大的差异”，因此品牌必

须与顾客“建立情感联系”，一如“星巴克经验”所示。排队光顾星巴克的人并非单为咖啡而来的，企业首席执行官霍华德·舒尔茨（Howard Shultz）写道：“人们走进星巴克的店面，是为了咖啡经验的罗曼史，以及温暖与共享的感受。”

有趣的是，贝伯瑞在就职星巴克之前，是耐克的营销部主管，“Just Do It!”口号的推出，以及其他的重要宣传，都是由他负责监督的。在下面的段落中，他解释自己是用哪些共通的法门为这两个不同的品牌开创意义：

举例来说，耐克牵动的是人们对于运动及舒适感的深刻情感联系。在星巴克里，我们可见咖啡是如何融入人们的生活脉络，而这就是牵动情感的契机……伟大的品牌打破疆界——使得经验本身平添更多的目标感，不论是挑战你在运动与舒适感上的极限，抑或是保证你喝下的那杯咖啡确实与众不同。

看来，这就是80年代末、90年代初所有成功故事背后的秘密。万宝路星期五的教训是，品牌危机从未真正存在过——不过是品牌本身产生信心危机罢了。华尔街得出这么一个结论：只要品牌自己对品牌打造的准则信念坚定，永不退缩，一切就天下太平。一夕之间，“要品牌不要产品！”成为营销界文艺复兴的响亮口号，前面领头的是一群视自己为“意义代理人”而非“产品制造者”的新兴公司。卖的内容改变了，不论广告宣传或品牌打造都是如此。旧模式认为任何营销卖的都是产品。然而在新模式中，产品必须让位给真正的产品：品牌。想要卖品牌，你需要的是一种只可形容为精神的额外素材。广告宣传是要兜售产品。最正确、最前卫的品牌打造，讲的则是企业的超然存在（corporate transcendence）。

品牌再现江湖（2）

这一切听起来很疯狂，但确实如此。万宝路星期五之后，卑微的减价贩子及崇高概念的品牌建筑师之间已明显区分开来。商标建筑师达阵得分，新的共识也随之达成：主宰未来产品将以概念而非“商品”的风貌出现；亦即，品牌即经验，即生活风格。

此后，一群精英企业便试图从商品、制造及产品的肉身世界挣脱，好在另一个舞台上挥洒露脸。他们头头是道地说，任何人都能制造产品（事实证明经济不景气时，人人可做的无名牌子也能成功）。这种微不足道的小事可以（且应该）交给承包商和转包商，这些人唯一关注的，就是如何在预算范围内准时完成订单（第三世界是最理想不过了，劳力便宜如尘，律法松弛不张，税收宽减额多如星斗）。这样一来，总部就可专心处理手边真正的生意了——创造强大的企业神话，只需签上其名，就可将意义融入未加工的对象中。

企业界向来有深刻的新世纪愿景，那是某种（事实摆在眼前）无法被“产品换现钞”所满足的深远需求。当企业的想象力为品牌所掳获时，对新世纪愿景的渴求就会占据舞台中央。正如耐克企业首席执行官奈特的解释：“多年来我们一直视自己为生产取向的公司，也就是说，我们将一切精力放在设计以及产品生产上。但如今我们了解到，最重要的是推销产品。我们改变立场，宣示耐克是营销取向的公司，而产品则是我们最重要的营销工具。”随着网上企业巨人如亚马逊（Amazon.com）的诞生，计划又提升到更先进的层次。网络成就了最纯粹的一种品牌：远离了真实世界中商店及产品制造的束缚，品牌可尽情高飞，比较像是一种集体幻想，而不是货物或服务的散播者。

汤姆·彼得斯（Tom Peters，《追求卓越》一书作者）长期追踪多位企业首席执行官的心路历程，领会出赚大钱的秘诀就是品牌崇拜，并根据注重超越俗世的品牌还是脚踏实地的产品，来区分两种不同类型的公司。“上焉者如可口可乐、微软、迪斯尼等，是动脑筋的纯

粹‘玩家’。下焉者如福特（Ford）和通用汽车，仍是笨重物品的供货商，尽管汽车已经比从前‘轻盈’多了。”彼得斯在《创造的循环》（The Circle of Innovation，1997）这本歌颂营销力量超越生产的书中这么写道。

90年代末期，当李维斯的市场占有率开始下滑时，一般认为该公司的失败在于，尽管撒下大笔广告支出，仍无法超越产品层次，具备独立的意义。“也许李维斯的问题之一就是不生产可乐，”在《纽约时报》（The New York Times）里，珍妮弗·施泰因豪尔（Jennifer Steinhauer）推测道，“它不生产牛仔布色彩的家用油漆。本质上李维斯做的仍是商品：蓝色牛仔裤。广告也许能引发粗犷的户外生活之感，但李维斯并未提倡任何独特的生活方式，以便销售其他产品。”

在这种高风险的新环境中，走在尖端的广告公司卖给企业的，不再是个别的宣传活动，而是其担任“品牌总管”的能力：识别、表达、保卫企业的灵魂。这对美国广告业界无疑是好消息；1994年的广告总支出比前一年增加了8.6%。一年后，广告界躲过一场险些发生的危机，进入一个“前所未有的好年头”。而这不过是往后胜利的开端。到了1997年，企业的广告额度比前一年增加了18%；广告的定义也变成了“为企业的价值及性格寻找定位”。

随着这波品牌狂热，一批新品种的生意人登场了，他们会骄傲地告诉你，某品牌并非产品，而是一种生活方式、一种态度、一整套价值观、一种样态、一个概念。这听起来真的好棒——远比某品牌是螺丝起子、汉堡连锁店、牛仔裤，甚或什么名气响当当的球鞋系列要帅多了。80年代晚期，奈特宣称耐克是“运动公司”；耐克的使命不是贩卖球鞋，而是“通过运动及舒适感来提升人们的生活”，让“运动的魔力永垂不朽”。公司总裁兼球鞋万事通汤姆·克拉克（Tom Clark）解释道：“运动使我们永远焕然一新。”

这类“品牌愿景”显灵的报道开始从各地浮现出来。“拍立得（Polaroid）的问题，”其广告代理商董事长约翰·赫加蒂（John

Hegarty）评断，“就在于他们一直把自己看成是照相机。但‘品牌愿景’给我们上了一课：拍立得不是照相机——它是社会的润滑剂。”IBM卖的不是电脑，而是做生意的“解决之道”。帅奇表（Swatch）和钟表无关，而与时间的概念有关。迪赛牛仔裤（Diesel Jeans）的老板伦佐·罗索（Renzo Rosso）向Paper杂志表示：“我们不卖产品，我们卖的是生活风格。我想我们创造了一种运动……迪赛的概念包含一切，是生活的方式，穿着的方式，也是做事的方式。”美体小铺的创办人安尼塔·罗迪克（Anita Roddick）也曾向我解释，她的店不是在卖东西，而是在传达宏伟的观念——一种关于女人、环境及道德事业的政治哲学。“这家公司的成功乃属无心插柳——不该是如此，我也无意如此。我不过是利用了公司的产品来倡导一些议题。”罗迪克说。

已故的著名平面造型设计师蒂博尔·卡尔曼（Tibor Kalman）为品牌的角色变迁下了这么一个结论：“品牌的原始概念是质量，但如今品牌成为勇气的文体象征。”

贩卖的是一个品牌的勇敢信息而非产品本身，这个观念使企业首席执行官迷醉不已，更让他们趁机毫无节制地延伸其义。毕竟，假如品牌并非产品，就什么东西都有可能是了！再也没有任何人比理查德·布兰森（Richard Branson）更以教徒般的热忱欢迎着品牌理论了，他的维京集团（Virgin）为诸多合营企业包装品牌，从音乐、婚纱、飞机、可乐到金融服务，无所不包。布兰森嘲笑“盎格鲁—撒克逊式的矫揉造作的消费观”（认为品牌应与球鞋、冷饮之类的产品有所关联），他中意的反而是“亚洲戏法”（keiretsus，这个日本词指的是一群互相串联的企业之网络）。对于这项概念，他解释道：“不以产品而以名声为打造品牌的依据。知名的亚洲品牌代表的是质量、价格以及创新，而非特定的产品。我称之为‘特质’品牌（“attribute”brands）：例如火星巧克力（Mars bar）或可口可乐，它们并不直接关乎某产品，反倒是一整套价值观。”

同一时期，汤米·希尔费格比较像是在签名而非制造服饰。整家公司的营运完全通过许可合约，由希尔费格委托其他公司制造旗下所有产品：骑士国际（Jockey International）生产希尔费格内衣，Pepe Jeans伦敦公司制作希尔费格牛仔裤，Oxford Industries公司制造汤米衬衫，Stride Rite公司则负责该公司的鞋类。汤米·希尔费格到底制造了什么产品呢？完全没有。

在这个品牌即生活风格的时代，产品已随风而逝，因此在90年代晚期，露诗化妆品（Lush）及老海军服饰（Old Navy）等新公司都开始推出复古风格的商品，以复古为营销意象。露诗连锁店是用冰箱里的不锈钢碗来陈列面膜及滋润乳霜，要卖时再挖出来装进贴着商标的塑料容器里。老海军服饰则用熟食店风格的铬制冰箱展示用收缩胶膜包装的T恤及运动衫，活像什么肉类、奶酪一般。当你是一个纯粹概念化的品牌时，未加工产品的美学可以“真实”得像高尚生活一般。

为了不让品牌大业被人低估为时髦消费商品（如球鞋、牛仔裤、新世纪冷饮）的游戏场，请再想想，以生产牵引机及捣乱工会闻名的卡特彼勒（Caterpillar）也一头栽进了品牌大业，开发卡特（Cat）配件系列：包括靴子、背包、帽子以及任何后工业风格杂七杂八的事物。英特尔制造的电脑零件无人得见，少人了解，但它却将中央处理器变成了恋物崇拜的品牌，电视广告上还可看到英特尔的生产线技师穿着稀奇古怪的金属光泽太空装，随着《快活摇摆》（Shake Your Groove Thing）的调子翩翩起舞。英特尔的吉祥物是那么受欢迎，公司还卖掉了成千上万以闪闪发光的跳舞技师为模型的玩偶。因此，当有人询问营销部门资深经理助理欧特里尼（Paul S. Otellini）英特尔为何决定推动产品多元化时，他的回答丝毫不令人讶异：英特尔“就像可口可乐一样，一个品牌，无数不同的产品”。

而假如卡特彼勒和英特尔办得到，肯定没有人办不到。

事实上，营销理论界内有一波新的声音，认为即使是最少、最没加工处理的原料也可创造出品牌认同，天价化妆品的走红即为此理。

广告界主管萨姆·希尔（Sam l.Hill）、杰克·麦格拉思（Jack McGrath）及达亚尔（Sandeep Dayal）曾联合发表一篇标题绝妙的文章：“如何将沙子品牌化”，他们向业界同声表示，只要有正确的营销计划，没有任何公司需要陷在产品的买卖里打转。“根据大量的研究报告，我们可说不只沙子可变成品牌，就连小麦、牛肉、砖头、金属、混凝土、化学药品、玉米粉，以及数不清的各式各样一般认为对品牌免疫的商品，也都可以品牌化。”

过去六年来，全球企业记取万宝路星期五的濒临死亡经验，满怀着唯有用宗教热忱堪可比拟的冲劲，跳上品牌打造的列车。企业界再也不会跪在商品市场的祭坛前祈祷。之后，他们崇拜的偶像只有媒体宣传。或者，引用本身也是品牌界人士的彼得斯的话来说：“不论是90年代末期，抑或从今而后，品牌！品牌！品牌！它就是无上真理……”

二 品牌向外扩张 品牌是如何跃居舞台中心的

二 品牌向外扩张 品牌是如何跃居舞台中心的

既然鳄鱼是法国鳄鱼（Lacoste）的象征符号，因此，我们猜想他们也许会有兴趣赞助我们这儿的鳄鱼。

——1998年3月，里斯本动物园商业处处长戈梅斯（Silvino Gomes）对于该公司颇富创意的企业赞助案发表意见

记得我就读小学四年级时，正是贴身的名牌牛仔裤炙手可热之际，我和我的朋友花了不少时间查看对方的后臀以找寻商标。“我与我的卡尔文·克莱恩之间别无他物。”布鲁克·希尔兹（Brooke Shields）保证道。而当我们有如奥菲莉娅（Ophelia）般躺在床上，拉上铁衣架上Jordache牛仔裤的拉链时，我们知道她没有半句虚言。大约同时，罗蜜（Romi）是学校里小号的法拉赫·福西特（Farrah Fawcett），也习惯在成排的桌子之间绕前绕后，翻大家的运动衫及保罗（Polo）衫领子查看。对她来说，光看到衣服上一只鳄鱼或跳跃的马术师是不够的——这可能是仿冒品啊。她想看的是图样背后的商标。那时我们才不过八岁而已，品牌统治的恐怖就已然降临。

大概九年后，我在蒙特利尔（Montreal）的Esprit服饰店找到叠运动衫的工作。母亲会带着六岁的女儿进来，表示只想看有印黑体字母Esprit字样的衬衫。“上面没名字的衣服她是绝不肯穿的。”当我们在换衣间外闲聊时，妈咪会抱歉地这么说。如今品牌化变得更加普遍而扰人，早已不是什么新闻了。Baby Gap及Gap New Born等品牌更把商标认知刻印到童装上，把娃娃变成小型广告牌。我的朋友莫尼卡（Monica）就告诉我，她七岁大的儿子做作业都不采用勾选符号，而是用耐克的红色小飞扬符号。

70年代初期以前，衣服上的商标大多是隐形的，谨慎地缝在领子的内侧里面。小型的设计师标志在20世纪上半期确曾出现在上衣外侧，但这种轻便的设计大多专属于富人的高尔夫球场及网球场。70年

代晚期，当时装界群起反抗宝瓶世纪的浮夸之际，对于初为人父人母的保守民众及其就学的小孩来说，50年代的乡间俱乐部服饰成了大众风格。拉夫·劳伦（Ralph Lauren）的保罗骑士以及Izod Lacoste的鳄鱼逃离了高尔夫球场，奔入大街小巷，毅然决然将商标推上了上衣外侧。这些商标的社会作用就跟衣服的价格标签一样：大家清楚地知道穿者愿意为品位花上多少钱。80年代中期，卡尔文·克莱恩、Esprit以及加拿大的Roots加入了法国鳄鱼和拉夫·劳伦的阵营；大致来说，商标已从夸耀的无聊玩意儿转变成活跃的时尚配件。更重要的是，商标本身的体积变大了，从四分之三英寸的符号膨胀为胸膛大小的图形。这股商标膨胀的潮流依然在发展中，但再也没有比汤米·希尔费格更浮夸的了，希尔费格所倡导的服装风格简直是想将爱用者变成会走会说、真人大小的汤米娃娃，冻结在完全品牌化的汤米世界中。

商标角色的上扬幅度是如此惊人，以致产生本质上的变化。过去15年来，商标膨胀得如此巨大，衣服实质上已变成了承载商标的一团空白。换言之，作为隐喻符号的鳄鱼已一跃而起，吞下了真实的上衣。

这种轨迹反映出自从万宝路星期五以来我们的文化所经历的更大转变；它起因于一群制造商急着用超脱的品牌取代笨重的产品生产设备，并将意味深长的信息输入自己的品牌中。到了90年代中期，耐克、保罗以及汤米·希尔费格等公司着手将品牌打造推向新的高峰：不仅替本身的产品打造品牌，更囊括了外在文化圈——借由赞助文化活动，他们可进军世界，占据其中寸土以为前哨站。对于这些公司而言，打造品牌不只是为产品增加价值而已，而是饥渴地吸取其产品所能反映的文化概念及图像，再将这种种意象反投射回文化中，成为其品牌的“延伸”。换言之，文化会为他们的品牌增加价值。例如索查龙舌兰（Tequila Sauza）的资深品牌经理米勒（Onute Miller）就表示该公司赞助乔治·霍尔兹（George Holz）的情色照片展，是因为艺术与索查龙龙舌兰的产品是天作之合。

如今品牌的文化扩张已经超越传统的企业赞助，典型的安排有：公司捐钱给某活动，好让自家的品牌出现在旗帜或节目单上。更有甚者如汤米·希尔费格之流，出现毫无保留的狂打品牌行径，举凡城市景观、音乐、艺术、电影、社区活动、杂志、运动及学校都包括在内。野心勃勃的计划使得品牌走到何处都成为焦点——并非附加物或快乐的盟友，而是主要卖点。

广告及企业赞助向来都在运用意象，好将产品与正面的文化社会经验联结在一起。90年代品牌打造工程的不同之处在于，主事者愈来愈努力把这些联结移出象征领域，使之成为活生生的现实。因此，目标不仅是让儿童演员在电视广告上喝喝可乐而已，而是让英国学生在课堂上一同为可口可乐的下一出广告构思内容。不只是让缀以品牌的Roots服饰勾起夏令营的回忆而已，而是再接再厉地建造真实的Roots乡间小屋，让它变成Roots品牌概念的立体展示品。迪斯尼超越旗下的运动频道ESPN，超越这个让人群在运动酒吧对电视吆喝的频道，转而成立设有大屏幕电视的ESPN运动酒吧连锁店。打造品牌工程不自限于猛推帅奇表而已，帅奇集团更创新推出“网络时间”（Internet time），将一天分为1000个“帅奇表节拍”（Swatch beat）。这家瑞士公司如今正在试图说服网络世界放弃传统钟表，改用其无分时区的品牌化时间。

即使不尽然是原始的意图，高度品牌化的效果，就是把身为主角的文化反推入幕后，让品牌一跃成为台上的明星。品牌不再是赞助文化，反而是要成为文化。有何不可？假如品牌并非产品，而是概念、态度、价值观及经验，又为何不能成为文化呢？一如本章稍后提到的，计划太成功了，以致企业赞助者及被赞助间的文化区别已全然消失。但这种融合并非是被动的艺术创作者被强悍的跨国企业推入幕后这样一个单向的过程。许多艺术家、媒体宠儿、电影导演及运动明星正在急起直追，好半路加入这场企业的品牌游戏。如今，迈克尔·乔丹（Michael Jordan）、吹牛老爹（Puff Daddy）、玛莎·斯图尔特

（Martha Stewart）、奥斯汀·鲍尔斯（Austin Powers）、布兰迪（Brandy）以及《星球大战》（Star Wars）都在仿效耐克及盖普等企业的架构，他们跟制造商一样，对于开创与运用自身的品牌魅力兴致勃勃。因此，过去那种开个价把文化卖给赞助商的行径已随风而逝，代之而起的是“连手打造品牌”（co-branding）的逻辑——名人与名牌之间流畅无阻的伙伴关系。

假如没有过去30年来的松绑及私有化政策，要让文化变成等同于后续品牌的延伸，几乎是不可能的任务。由于在加拿大有穆罗尼（Brian Mulroney），在美国有里根，在英国有撒切尔夫人，世界上还有其他许多地方，在他们的统治下，企业税大幅调低，不但侵蚀了税基，也使国有企业日渐萧条（表2-1）。随着政府支出的减缩，学校、博物馆、广播电视急切想弥补自身的预算赤字，因而也做好与私人企业合作的准备。以当时的政治气氛而言，要宣扬非商业化之公共领域的价值，几乎是连门儿都没有的。那是大政府（Big Government）及赤字歇斯底里的时代；只要主旨跟企业自由的增加有丝毫不和，任何政治举措都会被抹黑成国家破产的支持者。就是在这种背景下，企业赞助急速从零星片爪（70年代）变为快速增长的行业（80年代中期），在1984年洛杉矶奥运会时更是冲到最高点（表2-2）。

起初，这些安排似乎是一种双赢的局面：文教机构得到了急需的资金，赞助的企业则有适度的公众掌声及税收宽减。事实上，许多公共配合私营的新安排就是这么简单，不但在文化事件或公共团体自主权以及赞助者对名声的渴望之间保持平衡，更常促使一般大众亲近艺术。诸如此类的成功通常为批评商业化的人士所忽略，其中有人更擅长一竿子打翻一船人，好似任何与企业品牌的接触都有损于原本清净无瑕的公众事件或标的。广告评论家麦卡利斯特（Matthew McAllister）在《美国文化的商业化》（The Commercialization of American Culture）一书中，将企业赞助标示为“慈善外表背后的控制”。他写道：

企业赞助一方面哄抬企业，另一方面则贬低其所赞助的事物……运动赛事、戏剧、音乐会以及公众电视节目都变成了推销的附庸，因为在赞助商的心中，该项活动的象征主要都是为了推销而存在的。与其说是为了艺术而艺术，还不如说是为了广告而艺术。在公众眼中，艺术被拖离自身独立的、理论上自主的领域，公然被安置在广告中……每当广告渗入文化，就会促使公共领域的纯正性跟着企业促销活动的明显入侵而降低。

这幅关于文化失落其纯真的图画，大体如罗曼史小说一般。尽管总是有艺术家激烈地捍卫自身作品的纯正性，不论是艺术、运动，抑或媒体从来都不是（连理论上都不曾是）麦卡利斯特想象中受保护的自主领域。文化产品向来是权势者的最爱，在富有的政治家及统治者的手中玩来捏去，比如公元前33年使诗人贺拉斯（Horace）留传青史的梅塞纳斯（Gaius Cilnius Maecenas）、弗兰西斯一世（Francis I），以及16世纪热爱艺术、坚定支持文艺复兴画家的梅迪奇（Medici）家族。尽管干预程度彼此有差，文化的建立确实是在公众利益以及权贵的个人、政治及经济雄心之间的妥协之道。

当然，某些企业赞助的形式，本质上就不怀好意——马上闪进脑海的印象就是烟草业者对于艺术的攫取。不过，并非所有的赞助协议都可以如此简单地盖棺论定。这种粗略的抨击，不仅对有价值的赞助案不公平，也许更重要的是，这将使我们看不清楚这个领域的变化。假如把一切的企业赞助案都视为妥协，很容易忽视企业赞助人的角色是从何时开始扩张并产生变化的——这也正是过去十年来不断上演的戏码，全球的企业赞助金额从1991年的70亿美元膨胀为1999年的192亿美元。

80年代中期，当私人赞助大量取代公家经费的角色时，许多一直在从事这项实验的企业不再视赞助为慈善行为及形象提升的综合品，转而视为纯粹的营销工具，而且还是绩效非凡的工具。随着促销?值上升，文化事业愈发倚赖赞助所得，赞助商及被赞助者之间巧妙的互动

开始转变；许多企业变得愈来愈有野心，要求更多的认同及掌控力，甚至直接花钱制造话题事件。让商标秀在摇滚音乐会的旗帜上，已经不再能让摩森啤酒及美乐（Miller）啤酒满意（我们将于本章看到更多的说明）。他们转而发起新型的赞助音乐会，让东道主的商标抢走众明星的风采。另外，尽管长久以来企业赞助都是博物馆及画廊的支柱，当1999年1月莫里斯旗下的Altoids薄荷糖决定掺一脚时，它把中间的媒介一脚踢开。并非赞助现有的展览，而是自己花了25万美元买下20位刚崭露头角的艺术家的作品，自行推出“烈得妙展览”（Curiously Strong Collection），这场巡回艺术展就是在配合Altoids的营销口号：“烈得妙薄荷糖”。Altoids的品牌部经理佩帝（Chris Peddy）表示：“我们决定更上一层楼。”

这些公司不过是更大现象中的一环，该行业的圣经《国际事件团体赞助报告》（International Events Group Sponsorship Report）一书的执行编辑乌克曼（Lesa Ukman）认为：“从万事达卡与达能（Dannon，译注：美国食品商），到凤凰城家庭生活（Phoenix Home Life）与拉塞尔（LaSalle）银行，各公司正在添置道具，自己办活动。不是因为他们想从事这行，而是赞助商获得的报酬不敷所需，抑或为人作嫁曾带来负面的经验。”这项发展的背后是有某种逻辑的：首先，一群精英制造商让自己脱离真实产品，然后，随着营销已升级为生意的第一考虑，他们试图改变营销的社会地位，摆脱商业干预的恶名，以合作无间的整合取而代之。

这项转变最贻害无穷的后果是，几年下来经过摩森音乐会、百事可乐赞助教皇出巡、Izod动物园，还有耐克的课外篮球营，一切的一切，举凡小型社区聚会到大型宗教礼拜相信都是“需要赞助人的”，否则没办法举行；举例来说，1999年8月出现了首次由企业赞助的私人婚礼。这就是《被赞助的生活》（The Sponsored Life）一书作者萨万（Leslie Savan）所谓被赞助心态的首要病症：每个人都愈来愈相信，

并非企业在搭社会与文化活动的便车，反倒是若无企业的慷慨大方，创意及人群活动根本无从发挥。

市景（cityscape）的品牌化

市景（cityscape）的品牌化

品牌扩张的轨迹于1997年出现在伦敦人眼前，那是一场在节日上演的道德剧。事情起因于摄政街协会（Regent Street Association）发现经费不够，无法更换用来装饰街容的圣诞灯饰。伊夫·圣罗兰（Yves Saint Laurent）表示愿意慷慨解囊，分担新灯饰的费用，条件是让其商标出现在灯上。但到了悬挂圣诞灯饰的时节，伊夫·圣罗兰的商标似乎比原先协议的要大得多了。每隔几步，头顶上5.5米高的闪烁标志就提醒着购物者，到底是谁花钱让他们过圣诞节的。标志后来换成较小的尺寸，但教训依然存在：就像大多数的广告一样，赞助商的角色有扩张的倾向。

过去的企业赞助商也许只需支持公众事件就心满意足了，追寻意义的品牌建筑师却无法安于这种角色太久。打造品牌根本上是竞争激烈的事业，品牌的竞争对象不只是最直接的对手（举例来说，耐克与锐步、可口可乐与百事可乐、麦当劳与汉堡王），还包括其他所有出现在媒体世界的品牌，包括其所赞助的事件与人物。这恐怕是品牌最残酷的反讽：大多数制造商及零售业者刚开始都是在挑选真实的场景、重要且真心喜爱的公众事件，好让这些理念为其品牌增添意义。这类行径背后的动机通常是诚心激赏及慷慨大方。然而，品牌化过程的扩张天性却常常使得原事件销声匿迹，造成典型的双输局面。不只忠实追随者开始觉得与原先珍而重之的事件有几分疏离（假如并非全然嫌恶的话），就连赞助商也失去了其最需要的事物：让产品搭便车的信赖感。

这活脱脱就是切斯尼（Michael Chesney）个人的遭遇，他就是将加拿大广告牌带入品牌时代的嘻哈（hip-hop）广告人。他深爱多伦多的皇后街西区（Queen Street West），那儿有专卖奇装异服的店面、挤满了天井的艺术家，还有那大剌剌地出现在墙壁上的涂鸦艺术。在切

斯尼眼中，既然公众对涂鸦的文化价值愈来愈感兴趣，要从这儿发展到商业接管此块边缘空间（全世界每一个城市都存在着这种被边缘公民一再使用以传达政治、文化信息的空间），不过是一步之遥而已。

打从一开始，切斯尼就自认是涂鸦小子的远亲——尽管他比较像是长腿叔叔而非普通亲戚。他的想法是：除了是商业美术家及广告牌推销人外，他也是一员街民，他会跟涂鸦艺术家一样将签名留在墙上，即便是为企业顾客作画。在这种背景下，切斯尼发起了广告业的“建筑物大攻占”活动。80年代晚期，切斯尼的公司穆拉德（Murad）开始直接在建筑物的墙上作画，让广告的尺寸与建筑物相符合。这个点子可上溯至20年代出现在街头小店上的可口可乐壁画，还有工业年代早期城市里的工厂及百货公司，将自己的名字及商标用巨大的印刷体字母漆在建筑物的表面上。然而，切斯尼租给可口可乐、华纳兄弟及卡尔文·克莱恩的墙面确实大了些，一面两万平方英尺的巨型广告牌直贴到楼顶，俯视着多伦多顶尖繁忙的十字路口。广告逐渐越过了建筑物的边角，不只覆盖一面墙，而是全包了：形成广告即建筑物。

1996年夏天，当李维·斯特劳斯（Levi Strauss）选择多伦多试售新的SilverTab牛仔裤系列时，切斯尼决定推出最具雄心的一场表演，他称之为“皇后街大攻占”。1996到1997年间，李维斯牛仔裤花在广告招牌上的钱增加了301％，而多伦多也坐收了一笔意外之财。这场加拿大史上最昂贵的户外广告活动的主秀上演了一年之久。切斯尼把他最爱的街道漆成了银色。皇后区最繁忙的地区里几乎每幢建筑物的表面都被他买下来改成李维斯的广告牌；他还添加了立体设备、镜子及霓虹灯，把这个疯狂广告的花费推得更高。这是穆拉德的大胜，但这场攻占也给切斯尼闹出一些问题。我花了一天跟他在SilverTab银色大街闲逛，几乎每走几步就会撞见某个为这场侵略愤怒不已的人。闪了几颗流弹后，他告诉我与某个认识的人巧遇：“她对他说：‘你夺走了皇后街。’她差不多是大吼大叫了，我，呃，我的心往下一沉，而她真的发起飙来了。可是，呃，能怎么办？这是未来，这不再是皇后街了。”

几乎每个大城市都上演着这类立体广告大攻占的变奏曲，要不是整座建筑物，就是巴士、电车或出租车。然而，要针对这类品牌的扩张表达不满，有时是很困难的——再怎么说，若干类型的广告毕竟在这些地段与交通工具上出现了数十年。不过就是在次序上动了一下，如今巴士、电车、出租车靠着数字影像及大片粘胶之助，变成了有轮子的广告，顶着巨大的巧克力条及口香糖包装纸，载着乘客跑来跑去，一如希尔费格及保罗，将衣服变成了可穿可脱的品牌一样。

从出租车和衣服来看，这种可怕的广告扩张似乎仅是文字突袭而已，至于另一种营销趋势的问题，即整个邻里与城市的品牌化，就棘手多了。1999年3月，洛杉矶市长赖尔登（Richard Riordan）公布了一项改造市中心贫民区的计划，该区受1992年罗德尼·金（Rodney King）判决造成的暴动影响，许多区域至今仍伤痕累累。参与该计划的企业将认领市中心某块衰颓地段，以其品牌之名义从事再开发。目前为止，Geneis L.A.（该计划之名）的赞助商，包括美国银行（Bank-America）及美国富国银行（Wells Fargo），只能让这些地区依照自己的品牌命名，像是赞助运动赛事。不过，假如情势依照品牌扩张脚本来走的话，赞助商很可能会在社区里扮演更有政治影响力的角色。

完全私有化、品牌化的城镇或邻里，几年前还不至于有多离谱，这一点佛罗里达迪斯尼欢庆镇（Celebration）的居民即可作证，华盛顿卡什米尔（Cashmere）的居民也很快就学到了这一点。卡什米尔是一个有2500个居民的沉闷小镇，主要产业是自由果园（Liberty Orchard）糖果工厂，自从1918年建厂以来，就一直在生产阿普列与卡特列（Aplets & Cotlets）黏甜糖（chewy sweets，译注：一种含有果肉的粘牙软糖）。本来一切天下太平，直到1997年9月自由果园宣布迁厂，除非该镇同意改头换面，变成阿普列与卡特列这个纯美国商品的立体旅游景点，高速公路沿道必须设置标语，城中区也得变成企业经营的礼品店。《华尔街日报》（The Wall Street Journal）报道了该公司的赎款通牒：

他们表示，所有的路标以及该市的官方通讯都得标上“卡什米尔，阿普列与卡特列的家乡”的字样。他们要求市区两条主要干道分别改名为卡特列大道和阿普列大道。该糖果制造商还希望市长及议会把市政府卖给他们，建造新的停车场，最好还投身债券市场好换钱安排观光之旅，当然，他们代表的是某家足迹遍布全球、自称其故事即等同“美国之缩影”的公司。

媒体的品牌化（1）

媒体的品牌化

尽管这些故事都有清楚的脉络可循，但走到人类赞助史上的这个阶段，梦想着无品牌的神话过往抑或无广告的乌托邦未来，都没什么意义。假如天平大幅度倾向赞助的品牌，使得原为主人的文化丧失了固有价值，变得与促销工具没两样，打造品牌就会变成烫手山芋（从前面讨论过的例子可见一斑）。然而，营造更加平衡的关系是可能的——让赞助商与被赞助者都拥有自己的权利，划清界限并捍卫之。身为记者，我知道批判的、独立的——甚至反企业的——文章确实出现在由企业撑腰的媒体上，同样也被夹在汽车和烟草广告之间。这种不纯正的环境会污染文章吗？这是毋庸置疑的。但假如目标是平衡（而非纯正），那么，也许作为大众市场的广告活动中最初温床的印刷媒体，可以传达一些重要的教训，告诉大家该如何应付品牌的扩张行径。

广告客户普遍对有争议的内容都很感冒，稍觉受到批评就撤掉广告，并不断想办法与所谓的具附加价值产品搭上边——比如吹捧其商品的购买指南及时尚广告。举例来说，庄臣（S.C.Johnson & Co.）便规定在女性杂志上登的广告“不能放在极度有争议的报道旁边，也不能放在与产品之性质及外表相对立的报道内容旁边”。De Beers钻石亦要求自家广告必须远离任何“硬性新闻，以及主题为反爱情或反罗曼史的社论”。此外，一直到1997年，只要克莱斯勒汽车（Chrysler）登广告，便会要求对方：“假如社论含有性、政治或社会议题，抑或有近似挑衅或冒犯的言论，必须事先提出警告。”但广告客户并非总是能随心所欲：文字及广播媒体上总少不了具争议性的报道，就连批评主要广告客户的也很常见。一旦新闻媒体犀利顽强起来，就能提出适切的主张以维护公众利益，尽管这些战役常常赢得悄然无息。另一方面，一旦媒体差劲起来，品牌化对公共话语可能造成的扭曲影响就立即可见

——况且新闻界一如我们文化的其他面相，有愈来愈强的压力要迫使它与品牌同流合污。

这种加速上升的压力，部分是因为受赞助的影视节目与日俱增。包括杂志、网站、电视节目，在计划的开发阶段就邀请企业赞助人掺一脚。喜力啤酒（Heineken）在电视一台（1TV）播出的英国音乐暨青少年文化综艺节目“巴比伦饭店”（Hotel Babylon）中就是这么做的。1996年1月，尴尬的事发生了，喜力管理人员的备忘录流入媒体手中，内容是斥责制作人对尚未上映的节目“喜力”得不够彻底。科什（Justus Kos）还特别反对男性观众喝葡萄酒，而非“啤酒、威士忌等男性饮料”，他写道：“啤酒多多露面不只是要求，更是必需的”，并抱怨节目主持人“介绍来宾时不应该站在啤酒广告板的前方”。更劲爆的是，这位仁兄还抱怨“观众中黑人的比例太多了”。这项丑闻经媒体披露后，喜力首席执行官弗斯汀（Karel Vuursteen）公开道歉。

另一桩赞助丑闻案是在1998年日本长野冬奥会时爆发的。哥伦比亚广播公司（CBS）调查记者巴斯金（Roberta Baskin）发现CBS体育部同仁在播报比赛时穿着饰有明显耐克商标的夹克。耐克是该电视台奥运报道的赞助企业，提供有飞扬符号的衣着给新闻及体育记者，耐克发言人温斯坦（Lee Weinstein）说这样可以“帮忙他们建立对耐克公司产品的认知”。CBS记者群看似在为耐克背书，这让巴斯金又气又窘，不只因为社论与广告之间的界线愈发模糊，更因为两年前巴斯金报道了一则关于耐克的越南鞋厂虐待工人的新闻。她指控电视台是因为跟耐克签了赞助合约，才拒绝让她做后续报道，而且还不按照原计划回放最先那则报道。CBS新闻主任海沃德（Andres Heyward）强烈否认公司向赞助商的压力低头，并称巴斯金的指控“荒唐至极”。倒是他确实在比赛进行时吩咐新闻记者把耐克的夹克脱掉，不过体育记者仍必须穿着。

从某些方面来说，这些故事不过是社论及广告之间老掉牙拉锯战的夸张版本，记者面临这个问题已有一又四分之一个世纪了。然而，

企业不仅是想尽办法把产品塞进文章和照片里面，好让编辑与制作人成为其心照不宣的广告商，他们还要求杂志帮忙创造出刊登在杂志上的广告，好成为其名副其实的广告商。愈来愈多的杂志把办公室变成了市场调研公司，把读者变成焦点团体，通过大量的调查及问卷得出巨细靡遗的读者人口统计学资料，努力为广告主提供最宝贵的“增值品”。

于是，许多杂志运用读者数据，为广告主设计出贴近目标的广告。举例来说，1997年10月《细节》（Details）杂志设计了24页的广告连环漫画，把雨果·波士（Hugo Boss）古龙水和Lee牛仔裤等产品编进某个职业滑冰选手每天的冒险故事。在各家商品卖力客串演出之后，下一页就是公司真正的广告。

讽刺的是，这些品牌打造实验的做法似乎只会让品牌愈来愈厌恶主?自己的媒体。以生?风格为卖点的品牌也不免开始发出疑问：为什么他们要让自己和其他人的媒体企划案扯上关系呢？既然他们已证明自己最有资格与最时髦的杂志结合，为什么他们还得被晾在一边，更糟的是还被冠上“广告”这类字眼，有如香烟盒上的健康告示？于是乎，当生活风格的杂志愈来愈像设计师的目录时，设计师的目录也开始愈来愈像Abercrombie & Fitch、J. Crew、Harry Rosen等杂志，迪赛的目录则全改成了故事书的形态，里面有欢乐的人物并配上简单的绘图。

1998年1月，青少年影集《恋爱时代》（Dawson’s Creek）的推出，使得媒体与目录之间的合并攀上新高峰。影集里所有的人物都穿着J.Crew的衣服，迎风扬起的船帆使他们有如从J.Crew目录页走下来一样，角色的嘴里老是冒出“他看起来好像从J.Crew目录页走下来似的”这类对白，整个班底还上了J.Crew一月目录的封面。最新一期freestyle magalog杂志里面，照片上的年轻演员全在小船或码头上——好似他们才刚离开《恋爱时代》拍摄现场。

媒体的品牌化（2）

想要一睹此类商标雄心的发源地，最好到网络上去看，在那儿，评论与广告之间从未有真正的墙。网上的营销语言已修炼到无招胜有招的境地：所谓不见广告的广告。大致来说，媒体广告的在线版用的也是直截了当的大标题，与平面版或影视版类似，但许多网络媒体广告混淆评论与广告之间界线的程度，比现实世界的广告还更有侵略性。举例而言，在《青少年》（Teen People）的网站上，读者一边阅读，一边即可点选、订购化妆品与服饰。在《娱乐周刊》（Entertainment Weekly）的网站上，访客可以点选、订购被评鉴的书籍与CD。在加拿大，《环球邮报》（The Globe and Mail）开辟的书评在线版ChaptersGLOBE.com使独立书商气愤不已；因为读了《环球邮报》的书评后，读者即可直接在Chapters连锁店（书评与零售商合组的“加拿大最大的在线书店”）选购书籍。《纽约时报》与巴诺书店（Barnes and Noble）的在线合作关系在美国也引发类似的争议。

然而，这些网站不过是“品牌与内容整合”的小例证。愈来愈多的网站是“内容开发者”（content developer）所设立的，他们的角色就是制造评论，为大牌主顾布置舒适的基地。Parent Soup就是这类在线事业的例证，该站是内容开发者“iVillage”替Fisher-Price、星巴克、宝洁及拍立得所设的。它自称为“父母社区”，并试图仿效以用户为尊的新闻群组，然而当爸爸妈妈前往父母汤宝寻求建议时，总得到这类品牌化的建言：想要提升孩子的自尊？请多用拍立得拍他。再也不用骚扰或收买编辑了——只需弄出广告内含的自助手册内容即可。

从1997年绝对伏特加公司的绝对凯利网站（Absolut Kelly Internet）上，我们可一窥品牌化媒体的早期发展方向。长久以来，这家蒸馏酒公司就一直从视觉艺术家、风尚设计师、小说家那儿搜集商标的原创性，用在广告里——但现在不一样了。在绝对凯利，只有网站之名是在宣传产品，其余都是从《连线》杂志编辑凯利（Kevin

Kelly）的《失控》（Out of Control）一书中节选的插图。这似乎是品牌部经理长久以来的梦想：让品牌悄悄地融入文化的核心。当然，假如制造商落在商业／文化二分法的错误那端，他们是会大声叫停的，但他们真正的期望是为自家品牌争取被人接纳的权利：不只是广告艺术而已，而且是简单地像艺术。离开网络，绝对伏特加依然是《连线》杂志的主要广告商，但在网络上，做主的是绝对伏特加，《连线》的编辑不过是配角罢了。

在网络上，企业界不再仅是出钱雇用某人制造内容而已，反而尝试扮演垂涎已久的“内容开发者”一角起来：盖普的网站提供旅行小秘诀，Volkswagen提供免费的音乐试听，百事可乐鼓励访客下载电玩游戏，星巴克提供其杂志《乔》（Joe）的在线版本。每个有网站的品牌等于是拥有了虚拟的、品牌化的媒体管道——一个足可让他们扩张深入其他非虚拟媒体的滩头堡。愈发明显的是，企业界不仅只是在在线贩卖自家产品而已，他们还在销售媒体与企业金主关系的新模式。因特网基于无政府主义的特性，开创出一个让这个模式能迅速实现的空间，但结果显然是为离线的输出品（off-line export）而设计。举例来说，绝对凯利设立一年后，该公司在《周六夜晚》（Saturday Night）杂志上完成了与评论彻底融合的壮举：九页摘录自莫德凯·里奇勒（Mordecai Richler）小说《巴尼的版本》（Barney’s Version）的片段，最后一页是用绝对伏特加酒瓶的侧影包起来的。这不是广告，这是故事的一部分，但在页尾出现“绝对莫德凯”字样。

尽管杂志和个别电视节目开始体验到品牌的魅力，但MTV电视频道才是彻底品牌化媒体的典范。MTV是企业赞助起家的，它是华纳传播（Warner Communications）与美国快捷（American Express）的共同投资。打从一开始，MTV就不仅是为其夜以继日推销之商品的营销机器（不管该商品是沐浴乳，还是与音乐录像带同步上市的专辑），它也是二十四小时为MTV自己打的广告：第一个真正品牌化的电视频道。虽然出现了不少模仿者，但每个商场老手都会告诉你，MTV的创

举在于让观众感觉不是观赏个别节目，只是在观赏MTV而已。“依我们看，MTV才是明星。”该频道创办人弗雷斯顿（Tom Freston）如是说。因此，广告客户不只想在MTV台上做广告而已，还想与该频道合作，用一些大多数电视台梦想不到的方式打造品牌，包括赠品、比赛、电影、音乐会、颁奖典礼、服饰、倒数计时、排名、信用卡等。

这种由MTV发扬光大的“媒体即品牌”模式，后来几乎每家大媒体公司都群起效法，不论是杂志、电影制片场、电视联播网，抑或个别的表演节目。嘻哈世代杂志Vibe（第一家大众市场的嘻哈风格杂志，创立于1992年）向电视、时装秀以及音乐研讨会伸出触角。福克斯体育台（Fox Sports）宣布希望其新一季的男装能与耐克搭配上市：“我们希望能将福克斯体育台的态度与风格从电视上带到男人的背上，创造出在全国到处走动的广告牌。”福克斯广播电台的首席执行官希尔（David Hill）如是说。

品牌化的热潮在电影业最为引人注目。于电影中现身的名牌，对于耐克、麦金塔电脑（Macintosh，编按：亦有人称作苹果机或麦金托什机，是苹果电脑其中一系列的个人电脑）及星巴克等公司而言，已成为无可取代的营销利器；与此同时，电影本身逐渐也被概念化为“商标媒体产业”（branded media properties）。新合并的娱乐企业集团总是在想办法穿针引线，好将自己分散的跨界营销（cross-promotional）网络股份串联起来，而这条线就是好莱坞强档片所营造出的名气。电影创造明星，让明星在书本、杂志和电视上为自己跨界促销，同时也将舞台提供给运动场、影视界和音乐界的明星，让他们“延伸”自己的品牌。

在本书第九章里我将探究这类追求合作案的生产所带来的文化余绪，但这里还有另一个更直接的冲击是，本节所要谈到的非贩卖文化“空间”（unmarketed cultural “space”）的消失现象。当品牌部经理视自己为敏感的文化创造者时，文化创造者也采用品牌开创者一板一眼的生意技巧，翻天覆地的心态变化已然兴起。不管大家如何有心想让电

视节目不受太多的赞助商干扰、让新出现的某音乐类型远离粗糙的商业主义、让某杂志脱离公然的广告商控制，一切努力全不敌狂热的品牌化准则，亦即：通过一切可行之道，将自己的品牌“意义”散播出去，常用的方法是与其他强势的品牌合作。在这种脉络中，由于在J.Crew目录上大量曝光，使得《恋爱时代》获利良多；与绝对伏特加连手，使得凯利更形茁壮；与汤米·希尔费格密切合作，使得《人物》（People）杂志人气上升；Phantom Menace与必胜客、肯德基、百事可乐合作，促销《星球大战》系列的产品。一旦品牌意识成为所有人的共同目标，重复与曝光度就是衡量成功的唯一真实标准。广告与艺术、品牌与文化的完全融合，这趟工程几乎耗尽20世纪的时间才完成，然而再也无法回头的关键时刻是：1998年4月盖普卡其裤的企划案。

音乐的品牌化（1）

音乐的品牌化

1993年，盖普登刊“谁穿卡其裤？”系列广告，以身着米色长裤的詹姆斯·迪恩（James Dean）、杰克·凯鲁亚克（Jack Kerouac）等反文化人物的老照片为号召。这项企划案的模式可谓千篇一律的借他人之光：引进够酷的艺术家，想办法让他的神秘和你的品牌有所关联，再祈祷此举奏效，让你看起来也一样酷。这一招自然引起关于叛逆精神被大众营销化的种种争议，正如大约同时出现在耐克广告上的威廉·巴罗斯（William Burroughs，编按：美国小说家，与艾伦·金斯堡[Allen Ginsberg]及杰克·凯鲁亚克同为“垮掉的一代”文学运动的创始人，著有《裸体午餐》[Naked Lunch]）一样。

回到1998年。盖普注销令人耳目一新的卡其裤摇摆广告：那是一个简单、活泼的小型音乐录像带，目的是让人“跳跃、摇摆、呼啸”——就此而言，可谓成绩斐然，至于探究这些广告是否“吸收到”音乐的艺术纯度则毫无意义。盖普的广告并没有利用复古的摇摆风——反而可具体论断的，是盖普的广告促使摇摆风重现江湖。几个月后，歌手兼词曲创作者维恩莱特（Rufus Wainwright）出现在以圣诞节为主题的盖普广告中，而他的专辑销售数字也跟着直往上冲；唱片公司因而开始把他宣传成“盖普广告中的那个家伙”。R&B新天后梅西·格雷（Macy Gray）也是从盖普婴儿服广告打响知名度的。而且，并非盖普卡其裤广告看似抄袭MTV录像带，情况恰好相反，一夕之间，MTV台的每一卷音乐录像带（从布兰迪到小甜甜布兰妮到新好男孩）都看似盖普的广告；这家公司开创了自己的美学，并进军音乐界以及其他的广告，甚至《黑客帝国》（The Matrix）等电影。经过五年密集的生活风格品牌化运动，显然盖普和其广告中的艺术家一样，做的是文化创造的生意。

如今许多艺术家不再把盖普这类型的公司当成试图借他人之光的暴发户，反而认为这只不过是另一种可供利用、可促销本身品牌的管道，和广播、电视及杂志没什么两样。“我们必须无所不在。但是太昂贵的营销我们又负担不起。”这是亚特兰大唱片行政副董事长罗恩·夏皮罗（Ron Shapiro）的解释。除此之外，耐克或盖普的某个主要广告案对文化的抽丝剥茧之效，远胜于MTV上强力播放的录像带或《滚石》（Rolling Stone）杂志的封面文章。也因此，从耐克广告上的“Fat Boy Slim”、封面女郎（Cover Girl）广告上的布兰迪，到Lil’Kim为Candies唱饶舌歌，搭这类型广告的顺风车已等同于《商业周刊》（Business Week）欣然宣布“今日排行榜的前40名”。

当然，音乐的品牌化并非失落纯真的故事。自从有广播电台以来，歌手早就开始唱广告歌、签赞助约，并想办法让自己的歌曲在商业广播台上播放，与跨国唱片公司签约。纵观80年代（诱惑扶摇直上的音乐年代），埃里克·克拉普顿（Eric Clapton）之类的摇滚明星在啤酒广告开唱，流行歌手则理所当然为通俗文化柔情献声：乔治·迈克尔（George Michael）、罗伯特·普兰特（Robert Plant）、惠特尼·休斯敦（Whitney Houston）、Run-DMC、麦当娜、罗伯特·帕默（Robert Palmer）、大卫·鲍伊（David Bowie）、蒂娜·特纳（Tina Turner）、莱昂内尔·里奇（Lionel Richie）还有雷·查尔斯（Ray Charles）都拍过百事可乐或可口可乐的广告。连披头士（Beatles）的《革命》（Revolution）这种60年代的圣歌，也变成了耐克广告的背景音乐。

大约同时，滚石合唱团引进了有赞助商的摇滚巡回演唱会，写下音乐史新的一页——恰如其分地，16年后依然是滚石带头做出了摇滚企业的最新创举：乐团即为品牌的延伸品。1981年，Jovan这家跟摇滚完全搭不上边的香水公司，出钱赞助滚石合唱团的巡回演唱，首开这类活动的风气，虽然以今日的标准而言仍嫌呆板。尽管该公司让自己的商标出现在几则广告和旗帜上面，选择“出售”的乐团和花大钱让自己与摇滚的天生叛逆连在一起的公司，依旧泾渭分明。也许这种从属

地位，对于只想销售产品的公司还可以接受，然而，当设计师汤米·希尔费格认定摇滚和饶舌将成为他的“品牌要素”时，他寻求的是一种相互融合的经验，一种与他本身超脱的品牌认同更加契合的经验。1997年汤米赞助滚石合唱团的“通往巴比伦之桥”（Bridges to Babylon tour）巡回演出，就是明显的例子。希尔费格不只握有打理米克·贾格尔（Mick Jagger）服装的合约，连为滚石开场的雪尔·克罗（Sheryl Crow）也同理照办——台上的他们，简直就是汤米·希尔费格的模特儿在发表新版“摇滚系列”。

不过，直到1999年希尔费格负责滚石的“安全不再之旅”（No Security Tour）巡回演唱会的广告企划，品牌与文化之间的完全融合才告完工。广告上，容光焕发的汤米模特禮占了一整页的篇幅，“观赏着”正在隔页进行的滚石音乐会。乐团成员的照片大小只有模特儿的四分之一。在某些广告上，滚石合唱团连影子也不见，只见汤米模特儿捧着乐手的吉他搔首弄姿。在每一幅广告上，都看得到由滚石著名的红舌头以及汤米的标志——红白蓝旗合组的商标。下方的引言为“汤米·希尔费格荣幸引介滚石合唱团的安全不再之旅”——可是，广告上丝毫不见巡回之旅的场地、日期，只见汤米各旗舰店的地址。

换言之，这不是对摇滚乐的赞助，而是“实况演出的广告”（live-action advertising），媒体顾问沃尔夫（Michael J.Wolf）这么形容这则广告。从企划案的设计明显可知，希尔费格是没兴趣买下某场演出的一个小片段的，就算对方是滚石合唱团也不例外。演出是背景，目的在强力呈现出汤米·希尔费格产品真正的摇滚本质；而这一切不过是希尔费格大计划的一环：在音乐版图占领一席之地，不是以赞助商的身份，而是自个儿粉墨登场——这与耐克在运动世界闯出的成绩有异曲同工之妙。

音乐的品牌化（2）

乐团与赞助商之间的新关系，这种横扫音乐界的现象，希尔费格与滚石的“连手打造品牌”不过是其中最出名的例子而已。举例来说，大众汽车（Volkswagen）促销新型金龟车型（Beetle）的广告时使用了前卫的电子音乐，然后顺理成章就举办了1999年的驾驶节（DriversFest），那是一个由大众汽车印上商标的音乐艺术节，地点是纽约长岛。与驾驶节打对台的是“曼陀珠清凉之旅”（Mentos Freshmaker Tour），那是一个有两年历史的巡回音乐艺术节，金主是一家薄荷产品制造商；在曼陀珠网站上，访客可票选自己最想要的乐团。跟“绝对凯利网站”以及Altoids的“烈得妙”（Curiously Strong）艺术展一样，都不是受赞助的活动：品牌是活动的基础，艺术家则成了活动的填料；这种动力流向的彻底反转，使得任何针对保护非贩卖之艺术空间（unmarketed artistic space）的讨论，显得无药可救地天真。

最能明显看出这股新兴动流的地方，就是大啤酒厂商一手打造的品牌化音乐会。Hole、声音花园（Soundgarden）、大卫·鲍威以及化学兄弟（Chemical Brothers）等乐手，不仅在啤酒广告里掺了一脚——这是80年代的作风，如今他们还参加啤酒厂商的音乐会演出。摩森啤酒厂拥有加拿大唯一一家国有的音乐会促销公司“联合音乐会”（Universal Concerts）50%的股份；只要加拿大有摇滚明星或流行歌手登台演出，几乎每次都可看到摩森的宣传字样——不是通过该公司旗下的摩森加拿大摇滚促销部，就是通过其五花八门的各家分支：摩森舞台、摩森公园、摩森露天剧场。最初十年左右，这种安排甚佳，但到了90年代中期，光芒老被别人抢去，让摩森感到厌烦。摇滚明星拥有霸占聚光灯的讨厌倾向，而且更糟的是，有时他们甚至还在台上侮辱自己的赞助商。

显然是受够了的摩森于1996年举办了第一届“乱点鸳鸯谱音乐会”（Blind Date Concert）。这个概念（之后还被其姊妹企业美乐啤酒外

销到美国）很简单：开办竞赛，赢家可荣获一场由摩森和美乐赞助的独家音乐会，地点则是小型俱乐部，规模比一般大明星登场的场地要小。卖点在于：一直到登场前，乐团的名字都必须保密。该音乐会引发广大回响（国有的广告促销公司功不可没），但众人提在嘴上的名字并非大卫·鲍伊、滚石、声音花园、INXS抑或其他可能出现的团体，而是摩森与美乐。毕竟没有人晓得谁要上台演出，但大家都知道举办这场活动的是谁。借由“乱点鸳鸯谱音乐会”，摩森和美乐设法让自家品牌与大受欢迎的乐手产生关联，但同时把主控权握在自己手上。“蛮好笑的，”联合音乐会的史蒂夫·赫尔曼（Steve Herman）说，“啤酒竟然比乐团还重要。”

成为摩森成年礼派对上高价抢手的摇滚明星，仍持续用可悲的小手段进行挑衅。几乎每一位参加过“乱点鸳鸯谱音乐会”的乐手都曾经做过。考特尼·洛夫（Courtney Love）告诉记者：“上帝保佑摩森……我都用它来灌肠的。”性爱手枪（The Sex Pistols）的约翰尼·莱登（Johnny Lydon）在台上尖叫：“谢谢你们赏的钱”，而声音花园的克里斯·康奈尔（Chris Cornell）告诉群众：“没错，我们能在这里演出，是因为某个该死的啤酒公司的功荣……它的名字是Labatt。”但这一切叫嚣都不过是主要事件的附属品而已；摩森与美乐才是货真价实的摇滚明星，坏脾气的出租乐团态度如何并不真的很重要。

美乐的营销部副董鲁尼（Jack Rooney）解释，他那2亿美元的促销预算是用来规划有创意的新方法，目的在于让美乐的产品与市场上五花八门的其他产品有所区别。“我们竞争的对象不只是科罗娜（Corona）啤酒，”他说，“还包括可口可乐、耐克及微软。”不过他讲的还不够全面。《广告时代》票选1997年最佳品牌的“营销前100强”名单上，出现了一匹黑马：辣妹合唱团（The Spice Girls，再适切不过，因为时髦辣妹就曾告诉记者：“我们想要成为‘家喻户晓的明星’，就跟Ajax一样。”）。而辣妹合唱团在《福布斯》（Forbes）杂志1999年5月初次问世的“百位名人”中名列第六。这项新排名并非根据名声或财

富，而是明星的商标“专利权”。这份名单是企业史上的关键时刻，它点出了一个事实，正如迈克尔·沃尔夫所说：“品牌和明星已变成了同一件事。”

然而，当品牌与明星变成了同一回事时，双方有时在这场品牌意识的高风险战争中也会成为竞争对手的；愈来愈多消费者导向的公司已坦承这个事实了。举例而言，摩纳哥俱乐部（Club Monaco）这家加拿大成衣公司，登广告从来不用名人。“我们是有考虑过，”副总裁拉尔夫斯（Christine Ralphs）表示，“不论怎么走，最后总会变成明星比品牌更重要，我们就是不愿意与人分享好处。”

这种自我保护现象是有原因的：尽管愈来愈多的成衣及糖果公司看似热衷将乐手转化成自己的开场秀，但乐团及其所属唱片公司也对这种次等的地位频频发出挑战。唱片公司眼见盖普及汤米·希尔费格靠音乐界捞到丰厚的利润，索性自行加入品牌事业的战场。不仅公司会为现有乐手营造高度复杂的跨品牌化机制（cross-branding apparatus），乐团也愈来愈被当成品牌一样设计及试售：包括辣妹合唱团、圣女合唱团（All Saints）等。过度包装的乐团对音乐界而言并非新鲜事，自行推出促销产品的乐团亦然，但该现象从未像90年代末期一样在流行文化界横行无阻，而乐手过去也从未与消费者导向的品牌竞争得如此激烈。肖恩·康伯斯（Sean“Puffy”Combs）运用自己身为饶舌歌手及唱片制作人的名气，开办了一家杂志、数间餐厅、一家服饰品牌，以及冷冻食品系列。饶舌乐团武当派（Wu-Tang Clan）的Raekwon即言：“音乐、电影、服装，这都是我们宏图的一环。等到2005年，我们也许会在诺思通（Nordstrom，编按：高级百货公司）卖武当派家具呢。”无论是盖普还是武当派，这场赞助之争唯一剩下的问题似乎是：如何才有胆量划下品牌版图扩张的界线呢？

耐克及运动的品牌化（1）

耐克及运动的品牌化

无可避免，任何针对品牌化名人的讨论都会指向同一个人：乔丹。这个男人盘踞了所有排名榜上第一名的宝座，他让自己融入所谓的乔丹品牌（JORDAN brand），其代理商甚至铸造了“超级品牌”（superbrand）的术语来形容他。不过，要想讨论乔丹的品牌潜能，就不能不从将他品牌化的品牌耐克开始。

耐克成功地让运动黯然失色，相较之下，啤酒公司的摇滚明星梦有如雕虫小技。一如大厂牌的音乐，如今的职业赛事当然在本质上是利润取向的事业，也因此，要用耐克的故事来探讨“非贩卖空间”之丧失（该空间在这个脉络中可说从未存在过），还不如研究品牌打造之力学及其掩尽他人光彩的力量。身为一家大口鲸吞文化空间的公司，耐克绝对是90年代超级品牌的经典之作，没有一家公司比得上，其所作所为充分展现出，品牌打造工程是如何努力在消弭赞助商与被赞助者间的一切樊篱。这家球鞋公司决意将职业运动、奥运，甚至是明星运动员赶下台，好让自己变成运动的同义词。

耐克首席执行官奈特在60年代就开始贩卖慢跑鞋，但一直要到高科技球鞋趁着美国慢跑狂潮变成了必需配件，他才开始赚钱。然而，等到慢跑在80年代中期退烧，而锐步又以新潮的有氧舞蹈鞋垄断了市场，耐克产品的命运就只有被扔进雅痞风的大垃圾箱里。奈特决定，犯不着改弦易辙生产不同种类的球鞋，而慢跑鞋也将不再是重生的耐克的重心。球鞋就让给锐步和阿迪达斯吧——耐克将转型为奈特口中的“全世界最棒的运动与健美公司”。

在企业神话中，耐克之所以成为运动与健美公司，是因为它拥有一群运动迷，疯狂地全心膜拜优秀的运动员。事实上，耐克的计划要更复杂一点，并可分为三项指导原则。首先，将一群精英运动员变成好莱坞风格的超级明星，让他们跟自己的球队，甚至（有时候）与运

动无关，反而是和一种运动即等同超越及坚忍的纯粹概念有关——这体现了希腊—罗马时期理想的完美男性形象。其次，让耐克的“纯粹运动”以及其旗下的运动明星群，与墨守成规的运动界成对立之势。最后，也是最重要的一点，要像疯子似的打造品牌。

第一步：创造运动明星

将耐克弹向品牌化天堂的，是乔丹优秀的篮球技巧，但将乔丹塑造成超级明星的，却是耐克的广告。确实，在耐克时代之前，亦有天才运动员如贝比·鲁思（Babe Ruth）及拳王阿里享负盛名，但他们从未有像乔丹那样超越世俗的声名。那个层次专属于借电视及音乐录像带特效、艺术指导与仔细的影片摄制改头换面的电影明星及流行歌手。前耐克时代的运动明星不管如何才气纵横、受尽崇拜，双脚仍然牢牢踏在地面上。足球、冰上曲棍球、棒球也许在电视上无所不在，但电视上的运动赛事不过是实时的实况报道，通常很单调，唯有在慢动作回放时才偶尔变得刺激且高科技。至于为产品代言的运动员，其平面或影视广告实在称不上是尖端的明星产物——请看看张伯伦（Wilt Chamberlain）从一盒Wheaties麦片后露出的傻笑，更别忘了火箭理查德（Rocket Richard）拍了希腊处方（Grecian Formula）的染发广告后，被讥为“帅只有两分钟”。

1985年，耐克为乔丹做的电视广告，将运动带进了娱乐界：静止的镜头、特写、快速剪接，让乔丹有如停在跳跃的动作中，制造出飞翔的惊人幻觉。利用运动鞋科技创造出超越的存在（乔丹以静止的动作飞越天空），这就是耐克所谓的神话制造。这批广告是第一个以运动为主题的摇滚音乐带，而他们也的确开创出一片新局。正如乔丹所言：“菲尔（·奈特）和耐克所做的，就是把我变成了梦。”

耐克许多知名的电视广告，都使用耐克的超级明星来传递运动这个概念，反对只是呈现该运动员在专业上的最佳表现而已。广告常常让知名运动员做一些与其专业无涉的运动，比如网球名将阿加西（Andre Agassi）就秀了一手自己的“摇滚高尔夫”。然后就是突破性的

“波有一套”（Bo Knows）广告案，将棒球兼橄榄球好手波·杰克逊（Bo Jackson）抽离他那两个职业运动圈，把他塑造成无所不知的全能跨界教练。一系列访谈耐克明星（网球好手麦肯罗[John McEnroe]、乔丹、曲棍球员葛瑞斯基[Wayne Gretzky]）的快剪镜头，反讽地暗示杰克逊对他们的领域远比他们自己更熟悉，比如“波对网球有一套”、“波对篮球有一套”，诸如此类。

1998年长野冬奥会上，耐克首席执行官奈特将这套策略从电视广告的制约环境运用在真实的运动竞赛里。这场实验开始于1995年，当时耐克的营销部做起大梦，想用肯尼亚的赛跑员组成非洲第一支奥运滑雪队。耐克的全球运动部总监马克·博萨尔特（Mark Bossardet）提出解释：“有一天我们坐在办公室里，然后有人就说了：‘为什么我们?把肯尼亚的赛跑员集合起来，将他们的才能转投在越野滑雪上呢？’”从1986年起即主宰奥运田径运动竞赛的肯尼亚赛跑员，在耐克总部人员的心目中一直代表着“运动的精义”（“肯尼亚人跑到哪里去了？”有一回奈特看了一则不够灵巧积极的耐克广告，有人听到他这么问道。在耐克内部，这句话即等同于“运动的精神到哪里去了？”）。因此，根据耐克的逻辑，假如两位肯尼亚赛跑员（运动的真实化身）放弃原来的运动，放弃自己的国家和当地气候，被空投到冰冻的山顶上，假如他们往后能将自己的灵敏、力气、坚忍转而投入越野滑雪，那他们成功的那一刻就象征着纯粹运动的超越之美。这会是人类的心灵变革，战胜自然、出身、国家以及小心眼的运动官僚——当然，这是耐克一手引介给全世界的。“耐克始终认为运动是不该划分界限的。”印有飞扬符号的媒体新闻稿如是说。终于，提出证明的时刻到了。

别的不论，耐克的名字也会出现在很多人们感兴趣的花边新闻上——就像1988年加拿大卡加里（Calgary）冬奥会的牙买加雪橇队一样。有哪个体育记者能放过非洲第一支滑雪队这种暖人心房的新闻呢?

耐克选了两名中距离赛跑手当实验白老鼠：菲利普·博伊特（Philip Boit）和亨利·比托克（Henry Bitok）。由于肯尼亚不下雪，也没有滑雪联盟及训练设施，耐克全额资助这项昂贵的计划，捧上25万美元，好让球员到芬兰做训练，订作制服，并支付薪水供应球员离家的花费。当长野冬奥会举行时，比托克因资格不符无法参赛，博伊特则得了最后一名——比金牌得主挪威的戴利（Bjorn Daehile） 足足慢了20分钟。事实证明，越野赛跑和越野滑雪尽管名称类似，还是必须用到迥然不同的技巧及肌肉的。

但那还不是重点。比赛开始前，耐克在其奥林匹克的总部召开了记者会，用肯尼亚的食物及啤酒招待客人，还放了录像带让记者观赏肯尼亚运动员第一次看到雪、滑进树丛间、一屁股跌坐在地上等片段。记者同时也听到气候的变化是如此剧烈，导致肯尼亚人的皮肤龟裂，连手指甲和脚趾甲也脱落了，但“现在我爱上了雪，没有雪的话，我就不可能从事我的运动了”。博伊特表示。1998年2月12号的《坦帕论坛》（Tampa Tribune）评论道：“他们不过是两个疯狂的肯尼亚人，妄想征服冻结的苔原。”

这就是耐克典型的打造品牌工程：让公司与运动员、运动精神在最初就画上等号，使得耐克不再仅是为比赛提供衣着而已，而是自己下场比赛。而一旦耐克随着旗下的运动员加入比赛，除了消费者之外，它还能坐拥疯狂的运动迷。

耐克及运动的品牌化（2）

第二步：摧毁竞争对手

一如任何一个竞争心勃勃的运动选手，耐克的目标就是胜利。但胜利对耐克而言不只是运动鞋之争而已。耐克当然无法容忍阿迪达斯、斐乐（Fila）及锐步，但更重要的是，奈特还与运动经纪人开战；他认为这些人的私欲驱使他们“很自然地常常与运动员的利益起冲突”；在他的心目中，NBA是不公平地搭上了耐克打造明星机制的顺风车；至于国际奥委会的精英主义及腐败，早在1999年行贿丑闻爆光之前，菲尔就在冷嘲热讽了。在耐克的世界中，所有的官方运动俱乐部、组织及委员会，事实上都在践踏运动精神——这种精神只有耐克才能真正地体现并且欣赏。

因此，正值耐克的神话机器打造“耐克联盟”（Team Nike）这个概念之际，耐克的公司团队同时也在想办法让自己在职业运动界中扮演更重要的角色。首先，耐克开设自己的经纪公司，试图抢夺运动经纪人的饭碗；这样做不只是为了在合约协商时代表运动员洽谈，也是为了替客户发展出一套完善的营销策略，以加强（而非削弱）耐克自身的品牌打造策略，而其手段通常是将自身的广告概念推广给其他公司。

其后耐克试图创立（和拥有）超级杯的橄榄球大学版（命名为耐克杯），但功败垂成。1992年，耐克真的买下了本·霍根（Ben Hogan）高尔夫巡回赛，改名为耐克巡回赛。“我们所做的一切都是为了立足体坛。我们是体坛的一分子——这就是我们的本色。”当时奈特是这么跟记者说的。确实如此，请看看耐克和敌手阿迪达斯是如何解决一场恩怨的：究竟谁才有资格在广告中声称自己是“活着的人中跑得最快的”呢，是耐克的迈克尔·约翰逊（Michael Johnson），还是阿迪达斯的多诺万·贝利（Donovan Bailey）？由于两位选手隶属于不同的竞赛领域（贝利跑的是100米，约翰逊跑的是200米），这两家球鞋厂商

异中求同，协议让选手在自创的150米赛事里一较高下。最后，赢家是阿迪达斯。

无可避免地，奈特的做法招来纯运动主义者的批评，批评他对赞助赛事的影响力过高，而他一贯的答复是："运动员永远是我们存在的理由。"一如该公司与篮球明星鲨鱼奥尼尔的交手显示，耐克只不过会为某一类型的运动员付出心力。该公司的传记作者唐纳德·卡茨（Donald Katz）描述了奥尼尔的经纪人伦纳德·阿尔马托（Leonard Armato）与耐克营销小组间紧张的会议：

鲨鱼观察到运动营销界的荣景（阿尔马托说："他修了运动营销界的相关课程。"）以及乔丹的一飞冲天，于是下定决心：与其变成各种不同的企业营销策略的一环，还不如把几家公司组合起来，融合为某个以他为名的品牌的一部分。以消费者为尊的商品公司会成为鲨鱼队的一部分，这是最为可行之道。"我们寻求的是形象的连贯感。"阿尔马托代表鲨鱼募集团队时会这么说，"就像米老鼠一样。"

唯一的问题是，在耐克的指挥总部中是没有鲨鱼队的，只有耐克队。耐克挂了免战牌，将这位许多人认定是下一位迈克尔·乔丹的球星让给了锐步——他不是"耐克的材料"，他们说。根据卡茨的说法，耐克的使命"从一开始就是要将运动拱上前所未见的高台"。但在曼哈顿的耐克城里，高台上供的既非乔丹，也非篮球这项运动，而是旋转的耐克球鞋，聚光灯下的这一只名鞋，就像首席女歌手一样耀眼。

第三步：将品牌当作柏林围墙的碎片来贩卖

没有任何东西比耐克城（Nike Town）——耐克公司的旗舰零售连锁店——更能代表品牌时代了。每家店面都是一座圣坛，一个为信徒特别开辟的场所，一座陵墓。位于纽约曼哈顿东五十七街的曼哈顿耐克城，不只是以铬黄及金黄色木头装饰的精品店，更是圣堂；在此，那撇飞扬符号被当成艺术及英雄象征般供人顶礼。每个角落都可见飞扬符号与运动平起平坐；请瞧瞧贴了"运动员的定义"字样的玻璃展示

圣柜，镶有“勇气”、“荣誉”、“胜利”、“团队精神”等鼓舞字句的地板，以及该建筑物里“献给所有运动员以及他们的梦想”的题词。

我询问销售员，在这数以千计的T恤、游泳衣、运动胸罩或袜子里面，有没有哪件衣物的外面是没镶耐克的商标的，他苦苦思索：T恤？不。鞋子？不。田径服？不。

“怎么啦？”他最后问道，听起来有点受伤，“有人会对飞扬符号过敏吗？”

耐克，超级品牌的王者，就像吃得饱涨的小精灵（Pac-Man，译注：一种吃金币闯迷宫的老牌电脑游戏）一样，它全神贯注地吞噬，并非出自恶意，而是出自嘴咬的反射动作。它就是天生的狼吞虎咽。恰好符合耐克的打造品牌策略里有一个看似打钩符号的品牌。耐克一边在空间上打钩，一边吞噬掉该空间：超级商场？打钩。冰上曲棍球？棒球？橄榄球？打钩，打钩，打钩。T恤？打钩。帽子？打钩。内衣？?钩。学校？洗手间？打钩，打钩。由于耐克是服饰品牌化的领袖，毫不令人惊奇，它同时也带头冲向了品牌的终线：肉身的品牌化。不仅许多耐克员工将飞扬符号刺在自己的小腿上，遍布北美的刺青店也表示，飞扬符号已经变成店里最畅销的产品。人体的品牌化？打钩。

品牌化的明星

品牌化的明星

耐克推广品牌之所以能获得惊人的成功，其背后还有另一个原因。这些超级明星运动员，他们是耐克形象的基石——耐克创造了这些人物，其后阿迪达斯及斐乐又复制了他们——已经被证明是特别适合在协同合作（synergy）的时代里飞黄腾达：他们生来就是要做跨界推销（cross-promote）。辣妹合唱团可以拍电影，电影明星可以上台高歌，但他们都不太有办法赢得奥运奖牌。不过，比起要马丁·埃米斯（Martin Amis，译注：英国作家）或“欢乐单身派对”中的主人公森菲尔德（Jerry Seinfeld）到公牛队做后卫，要罗德曼（Dennis Rodman）写两本书、拍两部电影、开拍自己的电视节目，就实际可行多了；同理，比起要运动辣妹（Sporty Spice）参加NBA选秀，要鲨鱼奥尼尔出一张饶舌专辑就容易多了。只有卡通人物（协同合作时代的另一热门人物）才能够在协同合作的游戏中比运动明星还吃香。

对于耐克而言，其旗下明星背书人的魅力亦有负面之处。尽管奈特永远不会承认，但是耐克的竞争对手不只是锐步、阿迪达斯、NBA而已，它也开始要和另一个品牌一较高下，那就是迈克尔·乔丹。

乔丹退役三年前，就开始淡化其耐克之化身的色彩，让自己转型成其经纪人福尔克（David Falk）口中的“超级品牌”。当耐克投身运动经纪人市场时，他拒绝加入，并告诉耐克必须先支付数千万美元的收入补偿才行。非但不让耐克处理自己的代言投资案，反而尝试让自己的各家赞助商进行合作案交易，包括莫名其妙地试着说服耐克换电话公司，只因自己成为WorldCom.的明星代言人。福尔克所谓的“迈克尔·乔丹的企业合伙计划案”，包括WorldCom.的一个广告，其中演员都穿戴上了奥克利（Oakley）太阳眼镜以及维尔胜（Wilson）运动服，全是赞助乔丹的厂牌。当然啰，还有电影《空中大灌篮》（Space Jam）——乔丹主演，福尔克担任行政制作人——乔丹自家品牌初试啼声之

作。这部电影穿插了乔丹每位赞助商的小广告（精选对话包括：“迈克尔，上场露脸的时候到啦。穿上你的Hanes[译注：生产T恤、便服、运动衫]，绑好你的耐克，带上你的Wheaties[译注：麦片的牌子]和佳得乐[Gatorade，译注：运动饮料]，咱们在路上再买个麦香堡！”），而麦当劳也帮忙电影做宣传，推出空中大灌篮玩具以及快乐餐。

耐克曾在“首席执行官乔丹”广告系列中大力强调乔丹的企业雄心；广告里有他在球赛中场休息时间换上西装，冲向办公室的画面。但私底下，该公司一直厌恶乔丹在耐克以外的活动。早在1992年卡茨就写道：“奈特深信，迈克尔·乔丹不再——以运动营销的术语来说——‘遵守规则’（clean）。”重要的是，耐克抵制了《空中大灌篮》这个连手打造品牌的大金矿。跟麦当劳不一样，它并没有把这部电影用在促销的广告里，尽管《空中大灌篮》的蓝图就是一系列以乔丹和兔八哥（Bugs Bunny）为主人公的耐克广告。当福尔克向《广告时代》表示“对于该电影的效果，耐克不甚以为然”，他的语气是相当保留的。耐克的资深广告人里斯沃尔德（Jim Riswold）是第一个想到把乔丹和兔八哥在球鞋广告配在一起的人，他向《华尔街日报》抱怨道，《空中大灌篮》“先是推销的大金矿，其次才是电影。重点是要把很多产品卖出去”。这是文化之品牌化的历史时刻，完全反转了艺术与商业之间的传统联结：球鞋公司以及广告代理商指责一部好莱坞电影会破坏自家广告的纯粹性。

至少目前为止，和平已降临在剑拔弩张的超级品牌之间。耐克给乔丹更多的空间去建立自己的服饰厂牌，虽然是在耐克王国之内，但更加独立自主。自篮球界退役的同一周，乔丹宣布要让乔丹服饰系列从篮球服扩张到生活风格服饰，与保罗、希尔费格及诺蒂卡（Nautica）正面交锋。他全面投入首席执行官的角色（相对于名流背书人的角色），签下其他职业运动员，让他们为乔丹品牌背书：如纽约洋基队的游击手德雷克·杰特（Derek Jeter）以及拳击手小罗伊·琼斯（Roy Jones Jr.）。1999年5月，乔丹品牌在自家的“零售概念店”正式

登场——两家在纽约，一家在芝加哥，计划于2000年底扩增到50家店面。乔丹最终达成了心愿：成就自家的独立品牌，并让许多社会名流为他背书。

品牌蜥蜴（brandasaurus）的年代

品牌蜥蜴（brandasaurus）的年代

表面上，身价百万的运动员与兆亿企业之间的权力游戏，似乎与本节的主题关系不大。然而，乔丹和耐克只不过是大家最熟知的范例，这两个范例告诉我们，品牌化的规则如何改变了人们对赞助人及被赞助者的想象方式，以至于非品牌化的空间这个概念（有别于卡其装的音乐；非啤酒品牌之延伸的艺术节；独立自主的运动员成就）变得几乎无法想象。乔丹和耐克所象征的是全新的范例，消弭品牌及文化之间的一切障碍，不留任何余地给非贩卖空间。

时装设计师、运动鞋公司、媒体业界、卡通人物以及各式各样的名流或多或少都是同行（将自家品牌推销出去的同行），这个共识正开始萌芽。这就是为什么好莱坞势力最大的名人经纪公司“创意艺术家”（Creative Artists Agency）从90年代早期起，开始代理名人之外的知名品牌：如可口可乐、苹果电脑，甚至还和耐克结盟。这也是为什么贝纳通、微软、星巴克跳过了magalog的风潮，直接全力进攻杂志出版的市场：贝纳通出版《色彩》（Colors），微软推出线上杂志《石板》（Slate），星巴克与时代集团（Time Inc.）共同投资《乔》。这是为什么青少年偶像小甜甜布兰妮以及喜剧人物艾丽·麦克比尔（Ally McBeal）会有自己的设计师服饰系列，汤米·希尔费格会协助某家唱片品牌的成立，饶舌歌手Master P会开发自己的运动经纪公司事业。这也是为什么拉夫·劳伦旗下会有设计师家用油漆系列，布鲁克斯兄弟（Brooks Brothers）会开发葡萄酒系列，耐克会准备让一艘有飞扬符号的游轮下海，汽车零件巨人马格纳（Magna）会着手经营游乐场。这也是为什么营销顾问费思·波普康（Faith Popcorn）开发了自己的茧型人物皮制扶手椅（leather Cocooning armchairs）品牌，品牌名即出自她所命名的趋势报告（译注：茧型人物闲暇时间避居家中，宛如住在茧内。请参考费思·波普康的著作《爆米花报告》）；为什么美国时

尚牌照（Fashion Licensing of America Inc.）会促销海明威家具系列，其设计精神是要捕捉这位已故作家的“品牌个性”（brand personality）。

随着厂商及娱乐界人士互换角色，携手共造品牌化生活风格的幻影，耐克主管群预测自己“未来的竞争对手将是迪斯尼，而非锐步”。这个说法似乎也呼应了耐克踏入娱乐事业之际娱乐界巨头也决定在球鞋市场分一杯羹这件事。1997年10月，华纳兄弟（Warner Brothers）开发了一种低边的篮球鞋，代言人是鲨鱼奥尼尔。“这是我们致力于零售业界的延伸”，华纳消费者产品处的罗马内利（Dan Romanelli）如此解释。

似乎，不管各品牌是从何处起步（鞋子、运动、零售、食物、音乐或卡通），其中最成功的都降落在同样的地点：超级品牌专属的最上层。因此，米克·贾格尔会穿着汤米·希尔费格昂首阔步，史蒂文·斯皮尔伯格（Steven Spielberg）和可口可乐拥有同一位经纪人，鲨鱼奥尼尔希望“像米老鼠一样”，而且每一个人都拥有自家品牌的餐厅——从乔丹到迪斯尼，从黛米·摩尔（Demi Moore）到康伯斯（Puffy Combs）以及许多超级名模。

当然，到目前为止提出品牌化最高殿堂蓝图的人是迈克尔·奥维兹（Michael Ovitz），其计划将包含音乐、运动和时尚，就和迪斯尼很久以前为儿童卡通所做的一样：将电视的平面世界变成真实世界的品牌化环境。1995年8月，奥维兹离开创意艺术家经纪公司，不久后又被赶下迪斯尼总裁的宝座，他带着史无前例的8700万美元离职金，投入全新的投资：以娱乐及运动为主题的超级卖场（megamall），综合了职业运动、好莱坞名流以及购物。他的远景是将耐克城、好莱坞星球餐厅（Planet Hollywood）以及NBA球场的购物侧厅凑在一起——每一处都直接通向收银台。首桩投资是位于俄亥俄州哥伦布（Columbus）占地150万平方英尺的主题卖场，计划于2000年开幕。假如一切按照奥

维兹的意思而行，另一家计划于洛杉矶设址的大卖场将包含一座NFL橄榄球场。

正如以上各种未来宏图所示，企业赞助者以及被他们贴上品牌的文化混合在一起，创造出了第三种文化：那是一个自给自足的宇宙，包括以品牌为名的人、以品牌为名的产品，还有以品牌为名的媒体。有趣的是，1995年由密苏里大学教授福克斯（Roy F.Fox）主导的研究显示，许多小孩子单凭直觉就能领会这个领域中独特的暧昧不明。这项研究指出，让密苏里中学生在课堂上观看第一频道里混合的新闻及广告，其中，绝大多数人认为运动明星是付了钱给球鞋公司才能够出现在广告上的。“我不知道为什么运动员这样做——自己花一笔钱就为了上那些愚蠢的广告。大概是以为这样会让大家更喜欢他们、更喜欢他们的队伍吧。”

这是黛比（Debbie）的意见，她是九年级生，也是参与这项研究的200名学生中的一员。对福克斯而言，这项评语意味的是媒体知识的严重缺乏，证实小孩子是没有能力批判自己在电视上看到的广告的。但这项研究结果显示的是，小孩子了解一件我们大多数人都拒绝深思的事。也许他们知道，赞助是一种远比数十年前买方／卖方二分法更加复杂的过程，而要想讨论谁赚钱、谁花钱已成为不可能的过时任务。在这种人即品牌、品牌即文化的时代，耐克和乔丹的所作所为更近似于“连手打造品牌”（co-branding），而非直接的推销；今天辣妹合唱团可以拍百事可乐的广告，明天她们就能够轻而易举地推出自家的辣妹可乐。

中学生对于品牌化生活之荒谬有更写实的认知，这是相当合理的。毕竟，他们的成长就是一部贩卖史。

三 一切均可变 青少年市场以及酷的营销

三 一切均可变 青少年市场以及酷的营销

说来恐怖，最令人兴奋的服装往往来自赤贫人士。

——设计师拉克鲁瓦（Christian Lacroix），1994年4月

高中最后一年，我和最好的朋友殷兰（Lan Ying）总喜欢用病态的讨论打发时间，谈着当一切该做的都已做完，生命会是多么无意义。展现在我们面前的世界并不是充满各种可能性，反倒像路轨已经磨损的迷宫，这条路就像被虫子啃光硬木的屋脊一般。就算离开了直而窄的前途与物质主义至上的路，也不过是踏上另一条路而已——为从主要路轨步下的人所准备的另一条路。而这条路确实很多人都走过了（某些足印就是我们双亲所留下的）。想要旅行？想做现代的凯鲁亚克吗？请踏上“去欧洲”的老套路吧。离经叛道一下怎么样？当个前卫艺术家？请到尘埃满布、蛀虫长驻的二手书店买下您的另类老套路吧。无论你想象自己身在何处，全变成了脚下的陈词滥调——活像模仿吉普车广告与肥皂剧之类的玩意儿。对我们而言，好似轮到我们要毕业时，一切典范都变得陈旧，连身着黑衣、垂头丧气的知识分子（我们当时在扮演的角色）也包括在内。在旧思想及旧风格的包围下，我们找不到开放的空间。

当然，相信历史的终结恰好就发生在自己的时代，这是青少年自恋主义的典型症状。几乎每一个忐忑不安、拜读加缪著作的17岁女孩最终都将找到自己的道路。但高中时代的全球幽闭恐惧症（globo-claustrophobia）仍有一部分未曾离我远去，而且从某一方面来说，似乎还随着时间流逝而增强了。在我心头缠绕不去的，与其说缺乏真实的空间，还不如说是对象征空间的深刻渴求：释放、脱逃、某种开放的自由。

我的双亲渴望的就是康庄大道以及大众露营车。对他们而言，逃脱的管道已经够多了。海洋、夜空，再加上音响、吉他……人生夫复

何求？事实上，你还能乘滑雪板从山腰滑下来呢，让自己在那一刻好似身处云端。你可漫游东南亚，一如亚历克斯·加兰（Alex Garland）的小说《海滩》（Beach）中厌世的20多岁少年郎，在星球上寻觅尚未被孤独星球（Lonely Planet，译注：澳大利亚著名旅游书出版公司）载明的某个角落，建立自己的乌托邦。就此而言，你还可加入某个新世纪秘密教派，梦想着外星人会来绑架自己。从秘密教派到疯狂派对，到上街暴动，到球赛狂热，脱逃的永恒渴求好似从来没有被炒得如此炙手可热。

然而，既无星际旅行，又被地心引力所束缚，我们大多数人都尽量利用来之不易的狭小空间，躲在沉重的栅栏外，宛如偷吸香烟般小心翼翼。大街小巷也许遍布着招牌及专利标志，但年轻人仍然有一套，搭起几个网子，在车子之间丢掷着足球抑或冰上曲棍球用的橡皮圆盘。英格兰的免费音乐艺术节，变成公共空间的荒地，也代表着同样的释放感：废弃的工厂被街头小子改为私人天地，通往办公大楼门口的斜坡在星期日下午也摇身变为滑板比赛的场地。

但是，当私人企业溜进公共生活的每一个角落时，就连这种自由的夹缝以及无赞助空间的小巷也逐渐消失了。单打独斗的滑板手及滑雪手签下了Vans的球鞋合约，街上的曲棍球赛成了啤酒广告的猎物，市中心重建计划是由美国富国银行所赞助的。免费的艺术节全面禁止，取而代之的是一年一度的电子音乐艺术节“部落聚会”（Tribal Gathering），其海报宣传是这么说的：“这是一场反攻，反的是既有体制、平庸及商业主义所构成的邪恶王国，以及浩瀚反动文化中潜伏的企业资本主义。”然而，该节日的策划人却老没收非现场购买的瓶装水，完全无视于在狂热的宴会上致命死因即是脱水。

我还记得自己猛然惊觉的那一刻。我发现自己对于空间满怀挫折的渴求，不仅是无可避免的历史发展所致，更因为商业广告入侵的速度已经快到上一个世代的人无法想象的地步。我看过电视节目辩论1994年伍德斯托克音乐节（Woodstock）的25周年活动所引起的争议。

婴儿潮一代的学者与老摇滚明星，痛批一罐两美元的伍德斯托克纪念百事可乐、音乐节钥匙圈，还有场地上的自动提款机，这些完全背弃了活动原本的反商业精神；令人不敢置信的是，他们竟还抱怨三美元的纪念保险套等于是吹响了“自由性爱”的死亡号角（好似艾滋病是捏造出来恶意侮蔑其怀旧情怀的）。

我印象最深刻的，是这场辩论完全围绕着过往的神圣打转，对现在进行时的文化挑战却视若无睹。尽管周年纪念音乐会的主要消费群是青少年与大学生，捧的是新蹿起的乐团如绿天（Green Day）等，却没有评论者探究这种青少年文化的“商品化”（commodification）对于真正参加盛会的年轻人来说有何意义。至于对嬉皮世代的冒犯，就别在意了。亲眼目睹你的文化如今“惨遭贩卖”的感觉如何啊？唯一提到新世代年轻人存在的，就是策划者遭受曾监督过葛利斯托克（Greedstock）或伍斯洛克（Woodshlock）活动的前嬉皮世代指责时，辩称假如活动没有塑料膜包装的商品，没有赞助商合办，现在的年轻人可是会暴动的。伍德斯托克的承办人罗伯茨（John Roberts）解释道，现在的年青一代“对赞助商太习惯了。假如哪个小鬼去了场音乐会，却没有任何商品可买，他可能会疯掉”。

罗伯茨并非唯一抱持此种观点的人。《广告时代》杂志的记者杰夫·詹森（Jeff Jensen）甚至挑明了说，对现在的年轻人而言，“商品买卖不仅一点问题也没有，还是赶时髦呢”。换言之，反对的话呢，就是老古董了。无需更进一步美化伍德斯托克音乐节的原貌了。再怎么说，它终究是一场由各大厂牌赞助的摇滚音乐会，目的只是为了赚取利润。但伍德斯托克作为纯粹的青少年文化邦国的这种神话，可说是世代自我定义这种大业的一部分——不过，对于参加1994年伍德斯托克音乐会的人而言，这种概念是完全陌生的。对他们来说，世代身份大多是已包装好的商品，至于对自我的追寻，也总被营销宣传所控制——不管当事者是否相信它，抑或以定义自己来反对它。这就是品牌扩张的副作用，远比文化及都市空间的品牌化更难以追索和量化。这

种空间的丧失发生在个人的内心，是一种心理空间，而非物质空间的殖民。

处于迎合青少年市场狂潮的氛围中，一切的文化创造都变得与该狂潮密不可分。大多数青少年文化逐渐深陷社会学者罗伯特·戈德曼（Robert Goldman）及佩普森（Stephen Papson）所谓的“中断的发展”（arrested development）：“假如不努力挖掘其中的金矿，朋克或破烂风格（grunge，译注：一种披挂松垮旧衣物的时尚风格）或嘻哈这类社会文化运动究竟会是何种面貌呢，这是很难想象的……”这种“挖掘”并非无人注意或无人反对。反企业文化期刊The Baffler以及如今已停刊的Might杂志，都高明地讽刺过90年代中期青少年文化工业的不择手段及无坚不摧的特性。若非数百家，也有数十家在线杂志及网站纷纷成立，对于我在本书第四部分所记述的那类对品牌的抨击起了不小的作用。然而，品牌化那无可餍足的文化渴欲，通常只是创造了更多的营销而已，而且是自以为是文化的营销。

想了解90年代早期青少年文化是如何转变成炙手可热的市场，简单回顾刚好就在这段狂潮之前出现萧条期的“品牌危机”是有帮助的——有太多顾客达不到企业的期望了，这项危机促使市场明显迫切地需要新的消费群介入并接棒。

品牌危机出现前的20年间，主流的文化产业仍然深深仰赖婴儿潮世代的购买力，青少年人口发现自己身处边缘，光彩全被经典摇滚乐和复出巡回演出的惊人力量所掩盖。当然，对于不太做青少年营销的产业而言，真实的青少年顾客依然是考虑点之一，但在娱乐及广告业界眼中，青少年文化本身普遍被认为是相当浅薄而无趣的。确实，七八十年代也有许多年轻人认为自己的文化是“另类”或“反主流”的。每个市市中心都保有自己的波希米亚社区，里面的信徒一身全黑，聆听《感谢死者》（Grateful Dead）或朋克摇滚（或较好消化的新浪潮摇滚），光顾二手旧衣店和潮湿的唱片行。假如你住在郊区，可利用杂志背面附的单子来订购风格酷炫的录音带和配件，如《最高摇滚》

（Maximum Rock‘n’Roll），或可通过同好网络交换，抑或在音乐会上购买。

这就是数十年来起伏不定的青少年次文化的简单图像，但需要厘清的一点是，这些只能说是市场里的冷门而已。部分原因是，70年代的朋克达到它的巅峰，同一时期又有更能为大众市场接受的迪斯科、重金属，以及高档的 preppy风格。尽管饶舌音乐在80年代中晚期的销售数字一飞冲天，自成一套圆熟的风格及标准，白人主宰的美国却尚未准备拥抱这波全新的青少年文化。一直要到数年后，等到都会贫民区年轻黑人的风尚和音乐与白人城郊区彻底融合时，这一天才会到来。

所以说，这些次文化的背后并没有大众营销市场的机器运作：没有因特网、没有巡回的另类文化购物卖场如Lolla-palooza与莉莉丝音乐节（Lilith Fair），当然更没有迪莉娅（Delia）及空中小店（Airshop）这类光滑的目录，专门将发光饰物、塑料长裤、比萨之类的大都市风尚送到城郊小孩手上。操控西方消费主义的产业，仍然在迎合已成为热衷消费之雅痞的伍德斯托克国度的居民。他们的孩子大多可视为未来的雅痞，因此，实在不值得花力气去追踪那些喜爱标新立异的青少年所喜好的风尚潮流。

青少年市场是救星再世

青少年市场是救星再世

90年代初期，一切风云变色，婴儿潮世代舍弃原先光顾的店铺，各厂牌则经历身份危机。大约与万宝路星期五同时，华尔街仔细审视了经济不景气时仍欣欣向荣的各家品牌，发现了一件有趣的事。稳定发展或直线上蹿的产业是啤酒、软性饮料、快餐以及球鞋——另外，口香糖还有芭比娃娃就更不用说了。此外，1992年也是自1975年来美国青少年人口数首度上升的年份。许多制造部门及娱乐产业界的人开始萌生一个念头：也许销售数字下滑，不是因为顾客得了“品牌眼盲症”，而是因为企业盯上了错误的消费人群。现在不是向家庭主妇推销汰渍以及Snuggle等洗洁精的时机——这会儿应该向全球青少年以及其年长的仿效者推销耀眼的MTV、耐克、希尔费格、微软、网景（Netscape）以及《连线》。父母亲也许跑去买特价品了，但小孩子显然仍愿意撒钱好跟上潮流。其中，同侪压力变成强而有力的市场动力，这种“我要跟谁一样”的消费主义让中产阶级的双亲相形见绌。一如服饰零售商Elise Decoteau对其青少年顾客的描述：“他们成群结队而来。假如跟其中一个做成生意，等于是跟他班上及学校所有同学做成生意一样。”

麻烦只有一项。一如耐克等品牌化明星的成功所示，对于各家公司而言，单单把商品换汤不换药地卖给年轻族群是不够的；他们必须形塑出与这种新文化相互呼应的品牌认同。假如想把光彩尽失的产品变成意义非凡的机器（这正是品牌化的要义），他们就必须用90年代各种酷酷的形象来重塑自己，不论是音乐、风格，还是政治。

酷得让人嫉妒

酷得让人嫉妒

在品牌化和年轻市场的双重愿景激励之下，企业部门爆发了一连串的创造力。酷、另类、青春、嬉皮，随便你安上什么名称都行，以产品为主的公司若想转型成以形象为本的非凡品牌，上述种种就是完美的身份。广告客户、品牌部经理、唱片电影电视制作人一窝蜂拥向高中，疯狂地向圈内人吸收信息，好在电视广告中精准复制出那种促使嚼着零食、听着流行音乐的青少年及20多岁年轻人花钱的“心态”。在各地高中校园里，“我酷吗？”已成为乏味至极但又无时不在的消耗性问题，不只回荡在课堂上和更衣室里，更在企业高层马力全开的会议及视讯会议上让人绞尽脑汁。

对酷的追寻，本质上是充斥着自我怀疑的（“这酷吗？”你可听到一票青少年消费者紧张地相互询问，“你觉得这会不会很逊啊？”）。只不过，青少年磨人的怀疑心如今已成为这个时代价值上亿的问题。这种不安全感在会议室大桌旁绕来绕去，逼使广告创意人、艺术总监及企业首席执行官变身为精力如涡轮机的青少年，成天在卧室的镜子前打转，好让自己看起来屌一点。那些小鬼头认为我们够酷吗？他们渴望知道。我们是努力装酷呢，还是真的很酷？我们有这种心态吗？正确的心态？

《华尔街日报》定期认真探讨宽边牛仔裤及袖珍型背包的流行趋势对股市的影响。80年代之际，光芒被苹果电脑、微软以及几乎任何一家公司遮盖的IBM，转而专注讨好酷小孩，用该公司的行话来说，就是黑衫一族（People In Black）。“我们曾称呼他们为马尾辫一族，黑色高领毛衣一族。”IBM的戴维·吉（David Gee）如是说，他的工作就是让蓝巨人够酷。“如今他们是PIB了——People In Black。我们必须与PIB声气相通。”至于佩普牛仔裤（Pepe Jeans），其目标如营销部总监斯普尔（Phil Spur）所言：“必须让他们（酷小孩）看着你的牛仔

裤，看着你的品牌形象，然后说：‘嗨，酷喔……’这会儿我们正努力让佩普在适合的地方被适合的人看到。”

被排除在成功的时髦品牌之外的公司（球鞋太小了，裤管太细了，急就章的广告不够嘲讽）如今悄悄退至社会的边缘：成为企业笨蛋。“酷，对我们来说依旧不可捉摸。”洛杉矶Gear运动服总裁本福德（Bill Benford）如此说道，让人以为他是个15岁的孩子，在新期开始之际，面对沸腾的学校生活，自感被排斥在外，不禁扼腕神伤。没有人能从这场残酷的排斥战全身而退，这正是1998年李维·斯特劳斯学到的一课。审判的结果是很无情的：李维斯并没有迪斯尼一般的大型卖场，没有像盖普一般的酷广告，没有像希尔费格一般的嘻哈名声，更没有人会想把其商标像耐克一样刺在肚脐上。简言之，它不酷。一如新任的品牌开发员迪伊（Sean Dee）所下的诊断，李维斯无法了解“宽松的牛仔裤并非一时风尚，这是典范的转移（paradigm shift）”。

在90年代的品牌打造工程中，“酷”似乎是攸关成败的条件。酷是ABC电视台情境喜剧及深夜脱口秀节目的卖点；酷让迷幻药般的网络服务器、造型夸张的运动服、可笑的手表、令人狂high的果汁、宛如拼凑的牛仔裤、后现代的球鞋以及后性别的古龙水，大卖特卖。正如营销研究学者所言，“最渴望的年龄”约莫是17岁，这点适用于害怕失去酷味儿的47岁婴儿潮世代，也适用于向街头青少年挑衅的7岁小鬼。

由于企业高层的任务是让公司够酷，我们甚至可预见在往后的年代，大家推选出来的领袖念兹在兹的将是“让我们的国家够酷”。从许多方面来说，这个时代已然来临了。自从1997年胜选以来，英国年轻首相布莱尔（Tony Blair）一直致力于把英国颇老旧的形象改头换面成“酷味十足的大不列颠”。法国总统希拉克（Jacques Chirac）与布莱尔在加那利码头（Canary Wharf）艺术味十足的会议室里一同参加了某场高峰会议后，即表示：“我印象深刻。这一切使得英国的形象跃升为年轻、有动力的现代国家。”在伯明翰（Birmingham）的G-8高峰会上，布莱尔将严肃的会议变成了地下室的康乐联欢会，各国领袖观赏

圣女合唱团的音乐片，然后还有人出来带唱《你所需要的就是爱》（All you need is love），只差没有任天堂的游戏就是了。布莱尔是世界领袖，也是国家的设计师——但是，他“为英国重造品牌”的计划真能奏效吗？还是他会被老旧过时的英国正字标记压得喘不过气来？假如有人办得到的话，那个人就是布莱尔；他以革命汽水（Revolution Soda）的商家为榜样，成功地把自家的政党名从对忠诚及政治倾向（也就是“劳工”[labour]）的真实描述，变成了品牌资产的叙述符号（brand-asset descriptor）：“新劳工”（New Labour）。他的党不再是工党，而是有劳工味儿的党。

潮流间谍：让饮水机变酷

潮流间谍：让饮水机变酷

然而，现今全球酷风的发展旅程，几乎在真正开始之前就结束了。一直到1993年，少有哪家风尚、食品、饮料或娱乐公司不注意青少年市场，即便许多人仍浑然不知该怎么做才好。酷风兴起时，许多企业正陷于人事冻结的麻烦，挨过一波波的解雇潮，大多数公司的运作都遵循着80年代晚期经济不景气时的“晚到先走”原则。薪资单上的年轻员工少了很多，又没有新人加入，许多企业主管发现自己处境尴尬，几乎不认识任何30岁以下的人。在这种发育不良的脉络中，年轻本身就看起来奇货可居——而关于X世代、Y世代、二十来岁人的信息忽然变成了最宝贵的商品。

幸运的是，一批饥渴的二十来岁备位人选已经置身于就业市场了。宛如出色的资本家，这批年轻员工中许多人已领悟到自己在市场上的有利条件：年轻、够内行。长话短说，他们向未来的老板保证，假如雇了自己，流行的、年轻的反文化就会以一周一个的速度送货到府；公司会变得很酷，会在商场上备受尊崇。他们还许下了年轻购买群、数字革命、新旧迅速融合等愿景。

正如我们现在所知，等得到差事之后，这些酷的来源管道并不认为有需要把自己脱胎换骨成如出一辙的上班族。如今，我们可看到其中不少人在《财富》杂志前500强企业的走廊上漫游，脚上踩着滑板。他们把通宵舞会备忘录之类的玩意儿记在办公室的饮水机上（给老板的memo[备忘录]：为什么这玩意儿里不装搀了人参酒的草药冰茶呢？）明日的首席执行官并非员工，套用IBM内部的流行话来说，他们是潮流间谍。但他们是不是伪装在嘻哈滑雪装备下的骗子呢？完全不是。这些年轻员工有不少是真材实料；他们献上真实、坚定的潮流产品，全心投入改造自家的品牌。一如电影《征服情海》（Jerry Maguire）的汤姆·克鲁斯（Tom Cruise），他们加班至深夜，摇笔杆撰

写革命短文类的宣言，呼吁大家拥抱新意、抗拒官僚体制、上网（否则就等着落伍吧）、更新潮果敢地重塑广告案、用更快的速度改头换面，还有，得更时髦些。

而潮流间谍的老板怎么说呢？当然，他们说往前冲吧。正如麦克卢汉（Marshall McLuhan）所言，渴望形塑品牌认同、与时代精神亦步亦趋的公司了解，“当某事某物正处流行（current），就能创造货币（currency）”。刚一出现，潮流间谍就挑战了老板的中年自我——使用的是相同的企业内部网络（intranet）系统，可瞧瞧老板和前卫分子脱节得有多严重？请看看网景，他们已不再雇用人事经理了，反而请来了玛吉·马德（Margie Mader）担任“引进酷酷一族”部门的主管。当《快速公司》（Fast Company）问她：“要如何面谈酷酷一族呢？”她回答道：“……有一种人就是会散发酷的味道：有个家伙溜着滑板来面试，还有人面试时穿着曲棍溜冰鞋呢。”MTV台有两个25岁的制作助理都叫做梅里莎（Mellisa），她们共同撰写了一篇《梅里莎宣言》的文章，呼吁已然不够活泼轻快的MTV台变得更活泼轻快些（她们无所畏惧的要求中有一项就是“我们需要更干净、更明亮、更有趣的MTV”）。MTV总裁朱蒂·麦格拉思（Judy McGrath） 读了那则短文后对一位同事说：“我真想把每个人都轰下台，叫这些人来当家做主。”她的叛逆伙伴，MTV首席执行官弗雷斯顿给出了解释：“朱蒂本质上是一个反体制的人。任何出现在她面前喊出‘嗨，来造反吧’的人，都能让她侧耳倾听。”

酷感猎人：青少年文化的法定狗仔队

酷感猎人：青少年文化的法定狗仔队

当潮流间谍从里向外努力让企业界变得愈来愈酷之际，“酷感猎人”这项新产业也承诺要从外向内让各公司酷味纵横。几家主要的企业酷味咨询所——史泼尼克（Sputnik，编按：此名取自苏联发射的第一枚人造卫星）、《L报告》（The L.Report）、风潮社（Bureau de Style）——都是在1994年到1996年间成立的，来得恰恰及时，可让自己成为各家品牌私人的酷感采购员。这些人的概念很简单：他们上天下海搜索前卫的生活风格，记录在录像带上，附上“修道士很酷”之类大胆的宣言，再交到锐步、绝对伏特加以及李维斯等客户的手中。他们会建议客户在广告案中使用反讽、运用超现实、使用“病毒沟通”（viral communication）。

史泼尼克的创办人洛皮亚诺－密斯顿（Janine Lopiano-Misdom）与德·卢卡（Joanne De Luca）在其著作Street Trends中坦承，几乎任何人都能访问一群年轻人，并归纳出“你怎么知道找到的是正确的呢——你看过他们的衣柜吗？跟着他们的日常作息跑过吗？跟他们有过社交活动吗？……他们是核心顾客，还是主流的追随者？”营销专家运用焦点团体（focus group）及单向镜观察青少年，宛如对方是长成的实验室老鼠一样，史泼尼克就不一样了，它是“咱们这一国的”——它是圈内人。

当然，你必须对这一切有所保留。酷感猎人以及其企业界客户是被锁在一支有点施虐／受虐倾向（S/M）的共生舞蹈中：客户急切想相信，确实存在着超乎自己理解范围的酷感，而猎人为了让自己的建议更形珍贵，夸大了品牌面临的可信度危机。然而，就算某品牌成为下一个耐克的机会微乎其微，许多企业依然是愿意撒大钱的。因此，有了潮流间谍和酷感猎人的辅助，超级品牌摇身变成青少年追随者，哪儿嗅得到酷的味道就往哪儿冲。

1974年，梅勒（Norman Mailer）把城市涂鸦艺术家喷洒的油漆形容成战时朝街头和建筑物发射的大炮，“当你射出你的名字，也许这整个系统里有某种东西就会发出死前的哀鸣。因为如今你的名字覆盖在他们的名字上方……你的存在位于他们存在的上方，你的化名悬挂在他们的地盘上”。25年后，这种关系完全反转。超级品牌从过往的涂鸦艺术家身上搜集情报，把所有人贴上标签——包括涂鸦者自己。没被品牌化的空间已不复见。

嘻哈文化炒热了品牌

嘻哈文化炒热了品牌

正如我们所见，80年代你必须相当富有，才能引起商人的注意。90年代你只需够酷就好。一如设计师克鲁瓦（Christian Lacroix）在《时尚》（Vogue）杂志上发表的评论："说来恐怖，最令人兴奋的服装往往来自赤贫人士。"

过去十年，美国都会贫民区的年轻黑人，一直是市场上品牌专家全力开挖的金矿，从中借镜、吸取"意义"与身份认同。这就是耐克和汤米·希尔费格的成功秘诀，他们能一飞冲天成为超级明星，实在受惠于穷小子不少；这些人将耐克和希尔费格融进了嘻哈风格中，同一时间，饶舌音乐也被MTV和Vibe推上势力扩张的青少年文化舞台。洛皮亚诺－密斯顿与德·卢卡在Street Trends写道："嘻哈国度是第一个伸手拥抱设计家或主要品牌的，它让品牌成为'概念远大'的风尚。换言之，它'炒热了品牌'。"

思达西（Stussy）、希尔费格、保罗、DKNY以及耐克等专柜拒绝扫荡贫民区里将商标仿冒在T恤及棒球帽上的违法情事，其中某些厂商还摆明了不会认真阻止猖獗的顺手牵羊行径。各大品牌如今了解，印有商标的衣服，其利润不只来自于成衣的买卖而已，让大家看到你家的商标出现在"正确的人"身上更是重要——这是佩普牛仔裤的斯普尔的明智建言。事实摆在眼前，全球各家品牌口中的"你必须够酷"，通常是绕了个弯在说"你必须够黑"。正如在美国酷的历史其实就是（许多人如此主张）非裔美国文化的历史——从爵士乐和蓝调到摇滚乐，再到饶舌音乐——对许多超级名牌而言，酷的狩猎不过就是黑人文化的狩猎。这也就是为什么酷感猎人的第一站老是美国贫民区的篮球场。

主流美国文化向贫民区取经的最新一章始于1986年，当时饶舌乐团Run-DMC用畅销单曲《我的阿迪达斯》向他们最爱的品牌致敬，为

阿迪达斯注入了新的生命。这个超级有名的饶舌三人组，早就有成群结队的歌迷复制他们的招牌风格，例如金制奖章、黑白阿迪达斯运动服，以及不绑鞋带的阿迪达斯运动鞋。“我们这辈子都穿阿迪达斯。”麦克丹尼尔斯（Darryl McDaniels，Run-DMC的一员）老是这样讲着自己的阿迪达斯运动鞋。本来也没事，但Run-DMC的东家第一流果酱唱片（Def Jam Records）的总裁西蒙斯（Russell Simmons）不久便想到，我们的小子为阿迪达斯做宣传，理应获得酬劳。他与这家德国鞋厂公司接触，希望对方能贡献些资金，赞助1987年“永远在一起”（Together Forever）巡回演唱会。要与饶舌音乐扯上关系，阿迪达斯高层满怀疑虑，当时饶舌不是被摒弃为一时风尚，就是被诽谤成煽动暴乱。为了让阿迪达斯改变心意，西蒙斯带了几位公司高层去观赏Run-DMC表演。沃恩（Christopher Vaughn）在《黑色企业》（Black Enterprise）一书中描述了这件事：“当饶舌乐团正在演唱《我的阿迪达斯》这首曲子时，某个重要时刻一到，其中一位成员就喊着：‘OK，在场每一个人，摇滚一下你们的阿迪达斯吧！’3000双运动鞋瞬时飞入空中。阿迪达斯高层只担心自己掏支票簿的速度还不够快。”该年度亚特兰大运动鞋超级秀来临时，阿迪达斯宣布新系列Run-DMC球鞋上市：明星中的明星——“专门为不系鞋带的人设计的”。

打从《我的阿迪达斯》开始，贫民区的品牌化就再也不是偶然与巧合了。唱片大厂商如BMG如今雇用都会年轻黑人担任“街头群众”，在自家社区高谈阔论嘻哈专辑，抑或外出打游击张贴海报。以洛杉矶为基地的斯蒂芬·里夫金德公司（Stephen Rifkind Company）就自封为“擅长在都会地段及贫民区建立口碑，让民众口耳相传”的营销公司。里夫金德旗下即有饶舌系列吵嚷唱片（Loud Records），而像耐克之类的公司会付里夫金德大把钞票，好知道如何让领先潮流的年轻黑人觉得自家的品牌够酷。

耐克是如此专注地从都会年轻黑人的身上吸取风格、态度和意象，甚至特别为这种操作取了一个词汇：称兄道弟化（bro-ing）。耐

克的厂商和设计师会带着球鞋的样品赶赴纽约、费城或芝加哥的都会贫民区，然后说，“喂，弟兄们，试试这些鞋子”，以便判断新风格的接受度并制造人气。耐克设计师库珀（Aaron Cooper）接受新闻记者费特（Josh Feit）的访问时，描述了他在哈林黑人区的称兄道弟感化之旅：“我们前往球场，把球鞋撒散了一地。真是不可置信。那些小鬼头全疯了。就是这种时候你才能了解到耐克的重要。听小鬼告诉你耐克是他们生命中的第一——第二才是女朋友。”耐克甚至靠着负责慈善事业的分公司P.L.A.Y（Participate in the Lives of Youth）加入年轻人的生活，在球场上称兄道弟，成功地把篮球场品牌化。P.L.A.Y公司赞助贫民区的球类运动，交换条件就是让飞扬的注册商标频繁出现，包括重新铺好的贫民区篮球场正中央的巨型一撇。在都市里其他较有钱的地段，这种事会被视为广告，你必须花钱才能取得空间，但在分界线的另一侧，耐克一分钱也没花，还可用慈善名义报账减税。

汤米·希尔费格：来去贫民区

汤米·希尔费格：来去贫民区

汤米·希尔费格将贫民区酷味的操控变成了大众营销科学，其手腕甚至比耐克或阿迪达斯还高。希尔费格创造出了一个大家竞相仿效的模式，后继者包括保罗、诺蒂卡、Nunsingwear（感谢吹牛老爹对其企鹅商标的喜爱），以及其他几家想抄近路以贫民区风格在郊区大卖场立足的成衣公司。

跟无政治色彩、超越爱国主义的贝纳通一样，希尔费格的广告是一团乱的鳕鱼角多元文化主义（Cape Cod Multiculturalism）：天空下宏伟的乡间俱乐部里，黝黑的面孔懒洋洋地靠着其迎风吹拂的白人弟兄姊妹，而背景总是一幅飘扬的美国星条旗。“对彼此的尊重，使得我们可以打动任何文化以及社会。”该公司表示，“我们推销的是……实现美国梦这个概念。”然而，汤米·希尔费格种族融合的经济成就有其残酷的事实面：它的成功与寻找各文化之间的共同点关联不大，靠的反而是深植于美国种族隔离心态中的力量与神话。

最初，汤米·希尔费格摆明了是追随拉夫·劳伦及法国鳄鱼的白人大学生服饰这种传统。但这位设计家很快了解到，他的衣服在贫民区也享有特殊的地位。在那儿，有鉴于“活得要够炫”的嘻哈哲学，贫穷的劳动阶级小孩穿戴某类昂贵休闲活动的服饰配件（比如滑雪、高尔夫球，甚至泛舟），即可在贫民区获取地位。也许是为了让自己的品牌更好地融入这种都会想象，希尔费格开始更有意识地把自家服饰和这些运动联结起来，在游艇俱乐部、海滩和其他海上景点刊登广告。同时，衣服本身也经过重新设计，以便更直接地诉诸嘻哈美学。文化理论家史密斯（Paul Smith）这么描述这项转变：“更大胆的颜色，更硕大、蓬松的风格，更多的连衣帽及线绳，以及更醒目的商标及汤米·希尔费格的名字。”汤米还免费把衣服送给饶舌艺术家如史努比狗狗（Snoop Dogg）披挂，并开发汤米·希尔费格传呼机系列。

等到汤米坐稳贫民区代言人的位子后，真正的销售就可以启动了——不只卖给规模相对较小的贫民区年轻人市场，还可销到大一点的中产阶级白人及亚洲小孩的市场，这些小孩模仿黑人风格，从词汇到运动到音乐，无所不包。该公司销售量在1998年高达8.47亿美元——1991年时还是微不足取的5300万美元呢；像史密斯所形容的，当时的希尔费格仍是“共和党年轻人的服饰”。就像大多数的酷感追猎战，希尔费格的营销之旅吸取的是美国种族关系内含的疏离感：利用了年轻白人对黑人风格的崇拜，也利用年轻黑人对白人财富的崇拜。

独家订作公司

独家订作公司（Indie Inc.）

记者蒙克（Nina Munk）为《财富》杂志的读者写了一篇如何要年轻少女掏腰包的文章，她提出下列忠告：“你必须假装她们在掌控一切……假装你仍然需要发掘。假装这些女孩才是老大。”在华尔街，大企业可能是吃得开的，但各家品牌马上就从酷感追猎战了解到，“独家订作”（indie）才是酷味街的关键词。许多企业不为这项转变所动，依然推出冒牌独家的品牌，如Moonlight Tobacco的Politix香烟（菲利普·莫里斯）， Dave’s Tobacco Company的Dave香烟（又是菲利普·莫里斯）。还有老海军的mock army surplus（盖普），以及OK可乐（可口可乐）。

为了利用独家订作的营销热大发利市，就连可口可乐这个全球最为人熟知的品牌，也试着隐姓埋名。该公司担心自己对于品牌意识浓厚的青少年而言太过老掉牙，就在威斯康星州推广广告，宣称可口可乐是“非官方的国民饮料”。该计划包括据称是由EKOC这个地下广播站台放送的一系列节目，而EKOC就是把COKE（编按：即可口可乐）倒过来写。不愿相形失色，盖普旗下的老海军真的创办了专门推销自家品牌的地下电台——微波发射台，只能在芝加哥某个老海军广告牌邻近之处才能收到信号。1999年，当李维斯认为重振其遗失之酷感的时候到了之后，也开始隐姓埋名，开发红线牛仔裤（Red Line jeans）（完全找不到李维斯的字样）以及K-1卡其系列（亦不见李维斯或Dockers的字样）。

反讽的消费：无需解构

反讽的消费：无需解构

然而，李维斯也许再次错过了“典范的转移”。没多久，上述种种认真把最一般的量产品（比如选择朋克摇滚的生活风格）当成卖点的企图，就被难以捉摸、带领潮流的酷之一族嗤之以鼻了。当品牌赶上之际，许多人早已将独家订作抛诸脑后。这会儿，他们表达对大众文化不屑的方式，不再是拒绝，反而是完全耽溺——但带着淘气的反讽。他们观赏《飞越情海》（Melrose Place），在旋转餐厅吃海鲜牛排，在卡拉OK店唱弗兰克·西纳特拉（Frank Sinatra），在tikki吧啜饮女孩子气的饮料。这些举动被视为时髦而大胆，只因为，呃，做的人是他们嘛。他们不只是在对自身无法全然脱逃的文化做出颠覆性评论，同时也在抗拒70年代女性主义的清教徒教条主义、60年代对原汁原味（authenticity）的恳切追寻，以及许多文化评论家的“刻板”解读。欢迎进入反讽的消费。在线杂志Hermenaut的编辑阐述了其中真谛：

跟随已故的民族学家德·塞尔托（Michel de Certeau）的脚步，我们偏好关注如何独立使用大众文化产品，就像有保护色的鱼类及昆虫的做法，这种做法也许不能“推翻体制”，却可让我们在该体制内毫发无伤、独立自主，这也许就是我们最好的期待了……前往迪斯尼乐园向米老鼠喷漆，并不具有革命精神。但是，前往迪斯尼乐园，心知肚明这一切有多可笑、邪恶，但仍然以某种近乎无意识甚至精神分裂的方式，充分享受无忧无虑的时光，这可是完全不同。这就是德·塞尔托所谓“待在中间的艺术”（the art of being in-between），这也是在现今的文化中唯一通往真正自由的路途。所以，就让我们待在中间吧。让我们好好享受《海滩护卫队》（Baywatch）、Joe Camel、《连线》杂志，甚至描绘奇观世界的体面书刊touche，但千万不要对这些事物的魅力屈服。

在这种复杂的脉络中，品牌想要真正够酷，就必须把此种“不酷等于酷”的美学纳入考虑：他们必须自我嘲讽，一边发言，一边反驳自己，同时既老油条又鲜活如新。当品牌和其酷感猎人已将一切可用的边缘文化收纳网中，把那块为反讽所占据的狭小空间，填上事先计划好的蓄意嬉笑、他人的老掉牙论点，甚至观者思考模式的当下仿真，这似乎蛮自然的。“新种的垃圾品牌，”作家康普顿（Nick Compton）对庸俗风格（kitsch）的品牌如迪赛牛仔裤的批评，“提供了引号，范围大到足以让人在里面生活、恋爱和大笑。”

Pop Up Videos是一个用呛人的对话泡泡框点缀音乐录像带的VH1节目，它可能是这类商业反讽的最后一幕。在别人会意前，它就先丢出结尾的警言妙句，这使得社论（甚至无聊的嘲讽），就算不显累赘，也不太值得多花精神。

比起认真提供水果饮料给地下摇滚乐团，抑或提供球鞋给混帮派的饶舌歌手，反讽那个舒适、保护、自我指涉的小角落是要适合多了。事实上，对于寻找够酷的新自我认同的品牌而言，反讽及谐仿（camp）变得如此万能，甚至可以创造一切。事实证明，这种“糟到极点即是好”的营销手法可用来让不酷到无望的品牌以及失败的文化产品起死回生。举例来说，继《艳舞女郎》（Showgirls）在电影院惨败六个月后，MGM风闻这部性爱电影的录像带不只被当成尚可观赏的黄色电影，而且发行量还不错，似乎有成群的二十来岁的时髦年轻人举办“艳舞女郎”反讽派对，讥笑那破得难以置信的剧本，并在耗氧的性爱镜头出现时发出震惊的尖叫声。MGM不满于仅坐收录像带的利润，索性决定把这部电影再度搬上屏幕，有如《洛基恐怖电影秀》（Rocky Horror Picture Show）。这一回，报纸广告不再惺惺作态地声称有人真心欣赏这部片子了。他们反而引用了一些恶评，宣称《艳舞女郎》“立刻成为谐仿的经典作品”，是“丰富的庸俗飨宴”。制片厂甚至为纽约的放映场雇了一群便装皇后，每逢电影高潮出现时，就让她们用扩音器向群众叫嚣。

品牌化的触角伸入青少年文化的每一道隙缝，不只从街头风格（如嘻哈）、更从心理态度（如反讽的疏离感）过滤出品牌形象的内容；如此一来，酷感狩猎战就必须出征到更远的地方，好寻找尚未盗用的空间，然而就只剩下“过往”这一块领域了。

其实，所谓怀旧，不就是重新被消费的历史，再搭配上百事可乐、薄荷糖以及电话卡等新产品吗？从《星际迷航》（Lost in Space）、《星球大战》三部曲以及《星球大战魅影危机》（The Phantom Menace）的再度上演可以看出，怀旧风娱乐事业的真言似乎是“协同合作再出发”。好莱坞回到过去，用超越从前商人的想象方式，撒钱探寻做买卖的机会。

卖或者被卖

卖或者被卖

历经将近十年的打造品牌狂热后，酷感狩猎已成为了一种内在矛盾：酷感猎人必须声称唯有专职的猎人才知道个中门路，如此才能让青少年“微观文化”（microcultures）物以稀为贵——要不然，还会有人雇用酷感猎人吗？史泼尼克警告顾客，假如酷的潮流“在你家附近看得到，抑或挤满了附近的卖场，就无需再进行追踪了。为时已晚……你必须自己踩街头，每天冲锋陷阵”。不过，这简直错得离谱。所谓的街头时尚（其中许多打从最初就是由耐克、希尔费格这些品牌专家所培植的），连一秒钟也不浪费，就侵入了浮夸的青少年文化杂志及电台等不断扩张的行业里。如果有件事是现在每个年轻人都知道的，那就是街头时尚及青少年文化是可以无限营销的商品。

除此之外，几年前被漠视的酷之小族群，现已不复存在。结果证明，青少年狩猎者这种普遍又合法的方式，不过是冰山一角：史泼尼克对于趋势营销的展望，就是让各行各业雇用史泼尼克子弟兵团——年轻的“街头推销员”、“网络推销员”以及“街头批发商”，他们会在街上、俱乐部里、网络上做一对一的品牌宣传。“请善用同侪推销的魔法——这招用在风格自由的运动文化上相当奏效，主因即为推销人是朋友……街头推销将成为唯一存留下来的真正‘口耳相传’之道。”总之，一切线索都指出，“街头搜密”（street snitches）这桩日益蓬勃的行业，将会吸引更多的人投入，而这些人及族群的公认代表很乐意成为耐克、锐步以及李维斯的活动广告。

1998年秋天，一切水到渠成，韩国车商大宇（Daewoo）在200处校园雇用2000名大学生和友人聊汽车经。Anheuser-Busch的账单上也有好几批美国大学兄弟会及姊妹会的成员姓名，好在校园派对及酒吧促销百威（Budweiser）啤酒。未来的展望既吓人又热闹：到处都将是受人赞颂的日记偷窥者及专业窃听员，这即是被企业驱策的谍对谍青

少年文化的自我追猎，成员记录下彼此的发型，在自己熟稔的新闻群组（newsgroups）上闲聊自家企业的最新酷产品。

摇滚的首席执行官

摇滚的首席执行官（Rock-and-Roll CEOs）

竟然那么多的企业愿意付给酷感猎人大把钞票，好让他们带领自己迈向品牌形象的极乐天堂，这是个有趣的反讽现象。真正的趋势气压计并非猎人、后现代的广告人、潮流间谍，甚至大伙儿疯狂追逐的时髦青少年，而是首席执行官自己——其中大多数都有钱得要命，足可立足于一切酷文化潮流的尖端。像迪赛牛仔裤的创办人罗索（Renzo Rosso）这种人，根据《商业周刊》所言，是“骑着杜卡提巨兽摩托车（Ducati Monster motorcycle）上班的”。或者像耐克的奈特，他一直到奥克利首席执行官詹纳德（Jim Jannard）拒绝把公司卖给他，才脱下他那副如影随形的奥克利宽边太阳眼镜。或者如知名广告人威登（Dan Wieden）和肯尼迪（David Kennedy），他们在自家的企业总部里盖了篮球场——连露天观众席都一应俱全。又像是维京的布兰森，身着结婚礼服为某家伦敦婚纱店举行开幕，从他那新的温哥华超级商店的屋顶上，一边开香槟，一边攀绳下降，晚些还乘着热气球在阿尔及利亚沙漠上着陆——这一切可都是1996年12月的事呢。这些企业首席执行官是新的摇滚明星——有何不可呢？他们永远跟着酷的潮流前进，是一天二十四小时的专职青少年，但与真正的青少年不同，他们无须分心，尽可狂追时代尖端：没有功课，没有青春期困扰，没有大学入学考试，更没有宵禁。

克服难关

克服难关

我们稍后会看到，企业酷感狩猎战的贪婪本色，大力掀起了以品牌为标的的激进主义：经由破坏广告、入侵电脑，还有自发的非法街头派对，全世界的年轻人以街头游击队的风格，“去除其上的商标”，气势汹汹地从企业界手上收复空间。但是，酷感狩猎战的成功也以另一种方式为反企业激进主义开辟了舞台。并非特意，但酷感狩猎确实暴露出其他形式之政治抗争的无能，唯有反企业抗争才是此时此刻的新贵。

哺育青少年文化的狂潮在90年代早期揭起，当时我们许多人还年轻，视自己为某个肉食营销机器嘴中的牺牲品，它吸取了我们的身份、风格及想法，将之变成了品牌的食物。任何事物都无法免疫：包括朋克、嘻哈、恋物、急拍子的电音舞曲（techno）——甚至连校园里的女性主义或多元文化主义也不例外，这点我将在第五章详加阐述。很少人询问（至少不会立即就问），为什么事实证明是这些事件及想法如此好包装、如此不具威胁性——而且如此有利可图呢？许多人曾经确信我们的作为是颠覆而叛逆的，可是……那到底是什么呢？

回头来看，关键就在于一个一般人大多不会去质疑的假定：就因为某个景象或风格是与众不同的（亦即新颖，而且尚未成为主流），它必然和主流相对立，而非安坐在主流的边缘。我们许多人认为“另类”（难以聆听的音乐、难以入眼的风格）就是反商的。Hype!这部纪录片讲的是“西雅图之声”（the Seattle sound）如何将自发、激烈的运动变成了主题为青少年文化的国际工厂。片中，珍珠果酱的维德（Eddie Vedder）发表了相当感人的演说，描述其乐团所代表的“另类”突破有多么空洞：

如果这个国家的一部分有这个影响力，而且这场音乐活动有这个影响力——假如我们不善加利用这一切的话，这会是一场悲剧。假如

不善加利用，比如做某些改变、做某些不同的事，会用这种方式去感觉的这一群人，他们能够了解我们所遭遇过、认真生活过的经验——但是，假如他们后来跑到最前线，却什么成果也没有，这会是一场悲剧。

但这场悲剧已然发生了，而维德之所以无法说出他真正想说的话，与这一点不无关系。当全世界的镜头转向西雅图时，我们所看到的就是几句反体制的“去你的”，以及少数服药过量的例子和科本（Kurt Cobain）的自杀。我们同时也看到了这十年中最撼动人心的“背叛”——科特妮·洛夫（Courtney Love）在两年内令人惊叹地从吸毒朋克皇后摇身变为时装设计杂志的封面女郎。似乎科特妮从头到尾都在玩变装的游戏。这一切显示出这点是多么无关紧要。洛夫是否背叛了使用烟熏的便宜眼线笔、冷漠伤人、对媒体态度恶劣？人是否必须先真诚地买进，然后再嘲讽地卖出？

西雅图事件之所以内爆（implode），正是因为没有人愿意回答这种问题，然而以科本为例，甚至以维德为例，许多当事人确实对商业主义的浮华抱持着真诚的（就算是可改变的）不屑。不论是西雅图事件，还是其他所有不幸被酷感猎人锁定的次文化，其中被“出卖”的都是某种纯粹的概念：比如从自助式产品、独立品牌的对上大企业，以及不向资本主义机器屈服。但是少有当事人愿意大声说出这些想法，而早已死灭、为人遗忘、无法成为时尚的西雅图，如今则成为一则警世寓言，告诉大家为何90年代早期到中期，针对文化空间被窃取的反对运动会如此稀少。各家反英雄（antihero）被反讽弄得绑手绑脚，又身负太多流行文化的包袱，没有任何一位能够把持住单一、坚定的政治立场。

如今，每位反讽的顾客都面临了类似的挑战——而我们许多人都不愿批评这副文化盔甲，因为它让我们在观看无数的糟糕电视节目时沾沾自喜。不幸的是，当800磅的文化工业怪兽想与我们一起坐在长沙发上，想要尾随着我们进行反讽的大卖场之旅时，想要保持德·塞尔托

所谓“待在中间”的这种微妙状况，是很艰难的。这种“待在中间”、保持反讽、抑或谐仿（桑塔格[Susan Sontag]在其1964年的文章《对谐仿的注释》中有启发人心的阐述）的艺术，其基础是本质上的党同伐异（cliquiness），是一群懂得该种美学双关语的人。“因此，讨论谐仿就是破坏了谐仿。”她在文章的开头即坦承，并选择列举注释这种模式而非叙事文，好更轻巧地处理她的主题，只因该主题太容易被人用过于沉重的方式蹂躏了。

自从桑塔格的文章出版后，谐仿就被量化、计算、衡量、重点采样并试售。要说谐仿被破坏了（亦即桑塔格所担忧的），实在是低估之词。如今剩下的只不过比略带嘲讽地吃比萨口味的爆米花要稍好一点而已。谐仿无法在反讽的商业文化中生存，那儿无人全心投入，人人骨子里都是局外人，原因正如桑塔格所写，“在纯真抑或纯粹的谐仿中，最基本的要素就是严肃，一种失败的严肃”?

桑塔格笔下许多早期的谐仿文化，都与运用想象，让边缘性（甚至被唾弃）事物显得辉煌美好有关。举例来说，便装皇后就将自身被迫的边缘身份变成了永远不会邀请他们参加的好莱坞舞会上的所有装饰品。同样的情况甚至出现在安迪·沃霍尔（Andy Warhol）身上。这个带领世界走上谐仿之旅的男人，出生于保守的美国小镇；后来，“工厂”变成了他的至尊国度。桑塔格提议把谐仿当成是对抗大众文化之平庸、丑陋及过度认真的防御机制。“谐仿是现代的纨绔主义（dandyism，译注：流行于19世纪末的颓废美学，以王尔德为代表人物）。如何在大众文化的时代做个纨绔子弟呢？谐仿就是答案。”直到约莫35年后的现在，我们才面对这项比从前困难得多的问题：如何在大众谐仿的时代中拥有真正的批判能力呢?

或许问题并没有那么困难。没错，酷感猎人是将生气蓬勃的文化概念降低成考古加工品，并榨干了其曾经支持与共同生活者的一切意义——但事情向来都是如此。要吸收风格是很容易的。这在从前也是屡见不鲜，比起扮装及破烂风格（grunge）的小规模入侵，其规模要

大多了。举例而言，鲍豪斯（Bauhaus）现代主义的基础是想象脱离俗艳装饰的社会主义乌托邦，但它几乎立刻被美国企业界的玻璃钢筋摩天大楼挪用，变成了造价相对来说较便宜的精选建筑。

另一方面，尽管以风格为基础的运动一次又一次丧失了其原始的意义，但文化侵入政治活动的成效，常是如此荒唐，所以最合理的反应只能一笑置之。举例来说，1998年春天的普拉达（Prada）收藏展，就大量借镜工人运动抗争。正如“超级购物家”冯·哈恩（Karen von Hahn）来自米兰的报道：“这项收藏展的风格带点毛主义者／苏联劳工的味道，到处可见机巧的时代意味；展示地点是普拉达家族殿堂里的某个普拉达蓝的房间，只有少数特定观众才能欣赏。”她补充说，“走完秀后，人数虽少却热情洋溢的信众享用香槟鸡尾酒及开胃小菜，背景是优雅的爵士乐。”毛泽东及列宁的形象也出现在1999年“红或死”（Red or Dead）系列的手提包展上。尽管以上种种明显是吸纳了阶级抗争的要素，但很难想象全世界的劳工运动者会“呼”的一声甩掉擦汗的毛巾，不再在世界各地争取合理的工作环境及工时工资规定，只因毛泽东忽然成了米兰的宠儿。各地的工会成员也不会因为必胜客做了一个老板送比萨给示威者的广告就接受减薪，也不会因为有免费的食物可吃就消弭对投资方的敌意。

野兽男孩（Beastie Boys）合唱团、布拉德·皮特（Brad Pitt）以及设计师安娜·苏（Anna Sui）的持续“抬爱”，似乎也让西方世界里的藏族人尴尬不已；安娜·苏是如此为藏族人感动，她甚至发表了一整套印有香蕉的比基尼上衣及冲浪短裤系列，灵感即来于此（《女装日刊》[Women’s Wear Daily]为这套西藏系列取了“电音海滩毯宾果”[techno beach blanket bingo]的绰号）。至于苹果电脑用甘地为“不同的思考”企划案做宣传，革命汽水把切·格瓦拉（Che Guevara）的身影做成自家的商标（口号为：“加入革命”），伦敦某家名为“切”的高级雪茄会客室也用切·格瓦拉当吉祥物，众人的反应就更淡漠了。为什么呢？因为这些被“吸纳”的运动中没有一个是通过风格或态度来表达自己的。所以

说，风格的吸纳——麦迪逊大街上每个人脑力激荡的焦点——并不具备破坏原物的力量。

这似乎是无用的慰藉，不过，既然如今我们已晓得推销即为狂热的运动、首席执行官则是新的摇滚明星，就必须谨记：狂热的运动并非政治运动，摇滚也非革命（尽管摇滚的著名主张确是革命）。事实上，要想判断某个运动是否真心在挑战政治经济权力的结构，你只需观察该运动容不容易为时尚及广告工业的动态所影响。即使被圈选为最新的时尚，假如该运动依然故我，那它很有可能即是真正的运动。假如很多人开始怀疑某运动可能丧失了“批判力”，那其信众或许就该找寻更尖利的武器。我们会发现，这的确是许多年轻激进分子正在做的事。

四 学习的品牌化 中小学与大学内的广告

四 学习的品牌化 中小学与大学内的广告

民主的教育系统……肯定能创造、并广泛开拓各式各样商品的市场，与时尚关系密切的商品尤其如此。

——前广告人罗蒂（James Rorty），《吾主的声音》（Our Master’s Voice），1934年

尽管品牌看似无所不在（在小孩子的音乐会上、在他们歇息的沙发上、在舞台上他们英雄的身边、在他们网络的聊天群组里，也在他们的操场及篮球场上），长久以来，一直存在着一块广大的、未品牌化的青少年边陲地带：在那儿，年轻人聚会、聊天、偷偷吸烟、探索事物、形成意见，还有更疯狂的呢——连续逛好几个钟头好让自己看起来够酷。那个地方叫做学校。显然，品牌必须进攻校园。

“你必须同意，青少年市场是尚未挖掘的源泉，遍地都是新利润。你也必须同意，青少年市场的顾客一天中大部分的时间都耗在学校里。现在的问题是，你要如何与那块市场接触呢？”第四届孩子力量营销年度会议（Fourth Annual Kid Power Marketing Conference）上一份诱人的手册问道。

正如我们方才所见，这十年来商人及酷感猎人一直努力让品牌逐鹿中学，将产品套入叛逆青少年的模式里。好几家极成功的品牌甚至将自己的企业总部设在私立学校，称之为“校园”分部；耐克世界校园（Nike World Campus）里有幢被学生昵称为“学生自治会大楼”的建筑物。就连酷感猎人也自命清高起来；90年代晚期，业界流行的就是把自己重塑成书呆子味的研究生，而非时髦的派对常客。事实上，有些人坚称自己并非酷感猎人，而是“都会人类学者”。

然而，尽管已具备最新款的服饰配件以及知识分子的装腔作势，品牌及其经营者发现自己仍然不得学校大门而入，这真是让人无法容忍，但不会持续太久的。美国营销顾问迈尔斯是这么形容这项无可容

忍的疏忽的："在这个国家（美国），我们的选择就是让教育系统融入电子时代，采用学生可以理解并有归属感的方式跟他们沟通。或者，我们的学校可以继续使用过时的沟通模式，变成数百万年轻人的白日牢笼，一如市区贫民区一样。"这项推论将企业与学校之间的关联，直接与现代科技画上等号，还将眼光放远到未来。而品牌如何在仅仅十年间，将广告与教育之间的障碍物几乎全扫荡干净，该论点即为关键。科技让90年代长期资金不足的问题更显急迫：正当学校的预算削减愈来愈烈时，经营现代化教育的花费却急速攀升，迫使许多教育者向外寻求替代的资金来源。在信息科技的轰炸下，连新版教科书都无法负担的学校，突然变得有责任提供学生视听设备、摄影机、课堂上的电脑、桌上型排版设备、最新的教育软件程序、上网设施——某些学校甚至连视频会议都得搞定。

正如许多教育学者所言，科技带给课堂的教学便利，顶多只能说令人半信半疑而已，但事实摆在眼前，老板吵着要受过科技训练的毕业生，而街那头或城那边的私立学校拥有一切最新颖的设备及玩意儿。在这种背景下，与企业合作、签订赞助合约，对于许多公立学校而言（尤其贫民区的学校），似乎是脱离此种高科技困境的唯一可行之道。其思维如下：假如维持现代化的代价就是要对广告敞开校门，那么，父母亲和老师就必须咬着牙逆来顺受。

虽然有愈来愈多的学校向私人企业争取科技开销的金援，但这并不代表政府拒绝提供电脑给公立学校。恰恰相反。愈来愈多的政治人物开始把"每张桌上都有一台电脑"列为其竞选宣言的要点——只不过合作的对象换成是当地的企业而已。可是，当学校的理事会渐渐抽走音乐及体育等课程的预算，转而修筑高科技的美梦时，他们同时也向企业赞助敞开了大门，让品牌促销侵入缺乏现金的学生餐厅及体育赛事中。

快餐店、运动服厂商及电脑公司横加插手之际，同时也引进了自己的教育议程表。一如所有的品牌化计划，单单在校园里贴几个广告

是绝对不够的。取得立足点后，品牌部经理便在校外音乐界、运动界、新闻界里想办法喧宾夺主，把聚光灯抢到手。他们奋战不休，好让自家的品牌成为教育的主题而非附属物，成为必修课而非选修课。

当然，打入校园的公司并非反教育。他们表示，学生应该尽可能地学习，但是，何不让他们阅读与我们公司有关的文章、书写我们的品牌、研究他们自己的品牌喜好，或者为我们下一波广告宣传案画幅图呢？这些企业似乎相信，教育学生以及打造品牌认知可以一举两得。第一频道（K-111 Communications旗下的公司）还有性质类似的加拿大青春新闻网（YNN）就是这样侵入的，它们或许是最为人熟知的校园内品牌化实例。

90年代初期，这些自封为校园广播电台的组织向北美各校董事会送了提案。他们要求每天在课堂上播放两分钟的广告，就?在十二分钟的青少年时事节目之间。许多学校同意了，节目也立刻播放了。关掉活泼热闹的广告，并不是个选择题。该节目不只强制学生收听，就连老师也不能调整音量的大小，尤其是广告时间。交换条件是：学校不直接向电台收钱，却能在其他课堂上使用令人垂涎的视听设备，某些情况甚至还有“免费的”电脑可拿。

如今，第一频道向想搭上课堂通路的广告商收取巨额的款项（一般电视台的两倍）；由于收听是强制性的，听众也无法换台收听或转小音量，第一频道因而可吹嘘自己办到了其他电台无法达成的壮举：“听众零流失率”。现在这个电台的踪迹遍布1.2万所学校，估计有800万名学生收听。

当学生没在收听第一频道、也没在“轰炸我！”（ZapMe!，此为校园内的网络浏览器，于1998年首次免费提供给美国各校）网页上闲逛的时候，他们或许会转而注意课本——而课本可能送出了更多与“Just Do It”或“CK Be”相关的信息。封面概念（Cover Concepts）公司贩卖漂亮的广告纸给3万所美国学校，让教师使用这种纸，而非塑料纸或锡箔纸做书本的护套。此外在午餐时间，许多学校里有更多的广告堂而

皇之登上了菜单。1997年，20世纪福克斯（Twentieth Century-Fox）电影公司设法让40所美国小学的餐厅菜色依照旗下电影《真假公主》（Anastasia）的角色命名。学生可以点“Rasputin烤肋骨排加Bartok小圆面包”以及“Dimitri花生酱奶酪软糖”。迪斯尼和家乐（Kellogg’s）学院也通过自称是“校园午餐广告经纪公司”的校园营销进行相似的午餐菜单促销活动。

与菜单赞助商竞争的反而是快餐连锁店，它们在全美13%的学校里与餐厅进行肉搏战。麦当劳及汉堡王之类的商家如今在餐厅设置摊位，在整个校园内进行宣传，这种事在80年代是前所未闻的。地下铁（Subway）快餐店供应三明治给767所学校；必胜客比萨垄断了将近4000所学校的市场；而有2万所学校参加了塔可钟（Taco Bell）的“冷冻墨西哥面饼生产线”计划。地下铁三明治的《如何开辟校园内市场指南》告诉经销商：想向学校董事会推销自家的品牌，你可说这是防止学生在午餐时间溜出校门去惹麻烦的方法。“留意本地学校董事会的校园午餐政策是否很保守。假如是的话，你可大力鼓吹，名气响亮的产品可让学生乖乖待在校内。”这套理论对于洪森（Bob Honson）这种行政人员而言很入耳，他是俄勒冈州波特兰学区（The Portland，Oregon， School District）的营养部主任。“来我们学校的小孩子是偏好品牌的。”他解释道。

然而，并非每位学生的品牌偏好都能荣获同等热忱的服务。由于快餐店不接受参与联邦午餐补助方案学童所持的证件，而且这儿的食物通常比校园餐厅的饮食贵上两倍，贫苦人家的孩子只好忍耐，看着有钱的同学大嚼必胜客的比萨以及麦当劳汉堡。他们甚至无需期待餐厅哪天会供应比萨或吉士汉堡，因为许多学校与快餐连锁店签下协议，不能贩卖与快餐餐点同款的食品。好像没冠上商标名的汉堡就构成了“不公平的竞争”似的。

学生也许还会发现，品牌战争已延伸至体育场外的饮料贩卖机。在加拿大和美国，许多学校董事会都把独家贩卖权交给百事可乐，以

交换一笔金额不公开的款项。百事可乐和学校交易所得到的报酬，各地不一。在多伦多，百事可乐可在560所公立学校里设置自动贩卖机，阻绝可口可乐及其他竞争者的销售通路，并可颁发“百事可乐成就奖”以及其他镶有其商标的小礼物。在安大略省郊区出产烟草的农业小镇卡尤加（Cayuga），百事可乐买下了整个学校的商标权。那儿的路旁可见一幅巨大的招牌：“百事可乐——卡尤加高中的正式冷饮”。佛罗里达州的南福尔克（South Fork）高中则上演着赤裸裸的强迫推销戏码：该校与百事可乐的合约上，载明学校必须“尽其所能增加百事可乐产品的一切贩卖商机”。

同样古怪而杂乱的企业促销活动也在全球各大专院校内散布。北美几乎每一所大学里，都可看到广告牌出现在校园的脚踏车架上、长凳上、通往演讲厅的走廊上、图书馆里，甚至连厕所里都有。信用卡公司以及长途电话公司不断向学生招手，打从他们收到新生手册起，到颁发学位那刻为止。在某些学校里，伴随学位证书而来的是一个塞满优待券、信用卡宣传单以及广告传单的信封。放眼全美，巴诺书店正迅速取代校园书店，而加拿大的Chapters书店也打着相同的算盘。塔可钟、肯德基、星巴克及必胜客已经是大学校园内的常景，而它们通常挤在校园卖场的美食街里。一点也不令人惊讶，在美国和加拿大，最激烈的校园营销战是在高中体育课和大学运动赛事上开打的。首屈一指的高中篮球队与耐克、阿迪达斯签下赞助合约，让耐克用镶有飞扬符号及长条纹的球鞋、体育用品袋来打点青少年的门面。至于大学，耐克和全美超过200家学校的体育系签有赞助协议，加拿大则有12家。正如任何熟悉大学球赛的人所知，典型的协议内容包括耐克有权把飞扬符号印在球衣上、运动器材上、大学商品及衣服上、体育场座位上，以及最重要的广告旗帜上——好让拍摄热门赛事的摄影机照得一清二楚。由于业余赛事的学生选手不支薪，收下企业的钱、用适当的商标来装点自家队伍的人都是教练，这可是一笔相当庞大的金额。像是杜克（Duke）及北卡罗莱纳（North Carolina）这类运动名

校，耐克支付每位教练的赞助金额多达150万美元，这个数字让教练的薪水看似聊表谢意罢了。

正当教育机构被品牌化的疯狂行径逼得毫无招架能力之际，一种新的语言逐渐成形。耐克所属的高中及大学对阿迪达斯所属的敌方摆好战斗姿势：连“正式饮料”最好也壁垒分明些，是要可口可乐还是百事可乐呢？第一频道的每日广播里，不时提及“第一频道学校”（Channel One schools）里发生的事。研究广播电台的瓦萨学院（Vassar College）社会学者宏恩斯（William Hoynes）表示，这种行为是“更为广泛的营销策略的一部分，目的是要建立该频道的‘品牌名称’意识，包括将‘第一频道学校’的身份发扬光大”。

正如好几位评论家所说，第一频道不只是在向上学的小孩子兜售其广告商的球鞋及糖果而已，它同时也在推销一种观念：其旗下的节目是可贵的教育辅助工具，可将书本和教师这种枯燥、过时的教育资源变得现代化。依照这些电台提倡的模式，学习的过程差不多就是把“材料”转入学生的脑子里而已。根据这套理论，不管这个材料是迪斯尼的最新票房冠军，还是勾股定理，最终效果都是一样的：塞进更多的材料。因此，福克斯电影公司在校园推销《真假公主》的计划不只是午餐菜单，它还提供教师《真假公主学习手册》。根据福克斯宣传营销部资深副总Jeffrey Godsick的解释，是福克斯在服务学校，而非学校在服务福克斯。“公立学校教师对于能够引发孩子兴趣的题材求之若渴。”他说。

确实，我们不可能知道哪些教师在班上使用品牌化的教材，哪些又弃之如敝屣，但是，1995年由美国消费者协会（U.S.Consumers Union）出版的报告发现，“有数千家企业用营销活动包围了学校的孩子或其教师，从教学录像带、手册、海报、比赛、产品赠品到优待券，无所不包”。

不意外的是，最先进的计划是耐克世界校园那批人设计出来的，内容综合了课堂广告、公共关系训练以及模拟的教学辅助工具：“上天

入地”（Air-to-Earth）课程。在1997至1998年间，全美有超过800间教室的小学生在桌子后坐定，发现今天的课程是要制造耐克球鞋，有飞扬符号，有来自NBA明星的背书，一样不缺。这项“创造你自己的耐克”的练习，号称是要让大家更了解该公司重视环保的制造过程，却被国家教育协会（National Education Association）称为“课堂时间的无耻滥用”，被消费者协会斥为“教育的扭曲”。耐克的绿色政策指的是公司回收旧球鞋以重建社区中心的篮球场，顺着后现代的营销螺旋（marketing spiral）而下，可想而知，球场镶上了耐克飞扬符号的商标。

嗨，孩子们！自己来做推销商吧！

嗨，孩子们！自己来做推销商吧！

虽然企业狂热搜寻着酷感的秘方，依然有更多的校园内资源可供开发。毕竟，假如酷感猎人教了任何东西给我们，那就是，这群小孩不只是低微的消费者而已：他们也是该年龄层的正式代表。在品牌经理的眼中，每一间学生餐厅和教室都是等着采样的群体。因此，争取到校园管道，意味的不只是兜售产品而已——还是货真价实、物美价廉的酷感狩猎契机。

基于这个理由，校园内的电脑网络“轰炸我！”就不仅是把广告空间贩卖给赞助商而已，它还监控学生在网上漫游的路径，再把这项珍贵的市场研究依据学生的性别、年龄和邮政编码分门别类，转交给自己的广告商。然后，当学生进入“轰炸我！”时，他们就会看到特别为自己“重点圈出”的广告。这类巨细靡遗的市场研究正在北美各校激增：每周的采样群、偏好测验、品牌偏好问卷、民意调查、网络座谈会等，现在都在课堂上出现。说到同侪之间的酷感狩猎谍对谍，某些耐克营销研究员还尝试叫放学回家的小孩子带拍立得拍摄朋友和家人的照片——送回时要附上文字解说，证明这是“他们最爱溜达的地方”。这类型的练习是“富于教育意义的”，而且“能够增长知识”，市场研究者如此申论，某些教育学者也点头同意。马萨诸塞州林田（Lynnfield）“圣母升天”（Our Lady of Assumption）小学校长解释麦片的偏好测验究竟有何好处，她说：“这是学习的经验。她们必须阅读，必须观察，必须比较。”

第一频道将市场研究的模式发扬得更壮观，它不时征召“同伙”教师设计课程，好让学生为Snapple饮料创造新的广告企划案，或重新设计百事可乐的自动贩卖机。纽约和洛杉矶的高中生为Starburst水果糖做了30秒钟的卡通短片，科罗拉多泉（Colorado Springs）的学生也为汉堡王设计挂在校车上的广告。完成的作业交给企业，而最优秀的作

品会赢得奖章，甚至被公司采用——一切补助全来自纳税人资助的学校系统。温哥华的Laurier Annex学校，三四年级的学生就为不列颠哥伦比亚的连锁餐饮店白斑（White Spot）设计了两项新产品。1997年，学生花了好几个月的时间发展概念，最后包装出“敏捷”（Zippy）比萨汉堡，如今这项产品就列在白斑的儿童菜单上。次年，他们又为连锁店设计了一整套生日派对点子。这些学生的共同成果包括“广告样本、菜单款式、学生发明的派对游戏，以及蛋糕点子”，并将安全、可能的食物过敏、低成本以及“兼顾弹性”等议题都考虑进去。根据9岁的杰弗里·耶（Jeffrey Ye）所言：“这真的很花工夫。”

也许，这些实验中最恶名昭彰的，就是1998年那一桩吧，当时可口可乐举办了一项竞赛，要求好几家学校提出分送可口可乐优待券给学生的方案。设计出最佳促销方案的学校将赢得500美元的奖金。位于佐治亚州埃文斯（Evans）的Greenbriar高中相当认真地看待这项竞赛，还正式将3月下旬某一天命名为可口可乐日；当天所有学生都要穿着可口可乐T恤上学，他们还用身体搭成Coke的字样拍照，聆听可口可乐主管的演讲，在课堂上学习关于黑色冒泡饮料的一切大小事。这可说是学校顿时成了品牌化的小天堂，直到校长发现一位名叫迈克·卡梅伦（Mike Cameron）的19岁高年级生干下令人厌恶的叛逆事件：他穿了印有百事可乐商标的T恤来上学，他立刻被勒令休学。“我知道这传出去蛮难听的。小孩子在可口可乐日穿了百事可乐T恤就被勒令休学了。”校长汉密尔顿（Gloria Hamilton）说，“我们应该还能打马虎眼啦……假如是在屋内的话。但可口可乐本区的长官也在，还有人从亚特兰大飞来担任募集财源的荣誉演讲者呢。学生是知道我们有客人的。”

尽管每一所公立学校都渴求着新的收入来源，大多数学校及大学确实曾尝试设限。1997年，约克大学（York University）的Atkinson学院向捐赠人发出征召令，表示“只要捐赠1万美元，您或您的企业就能成为本校多媒体高科技新课程发展设计的正式赞助者”，但学院也坚

持，只有课程的名称可供贩卖——课程内容就恕不出售了。担任安大略省麦克马斯特大学（McMaster University）与企业之间交易中介人的特鲁尔（Roger Trull），他说出自己的底线："必须不影响学术发展。"也就是说，只能是课外赞助。除此之外，许多人指出，早在餐厅及学校运动衫被品牌洗礼之前，学校就已非远离企业的净土了。广告历史学家尤恩（Stuart Ewen）写道，早在1920年代，教小孩子如何买东西，就被视为不过又是一种倡导爱国主义及经济福利的方式。回想当年，牙刷公司巡回全美各校教导"牙膏的使用技巧"，可可制造商则在科学课上示范"可可（Cocoa）制造过程的各种阶段"。

而且，就算较近期，商业主义也早在品牌驾临之前，成为校园生活的主要部分了。举例来说，美国的大学运动本身就是一笔大买卖，1997年的商品销售额高达27.5亿美元，比起NBA、美国职业棒球大联盟、NHL的销售额都还高。此外，早在快餐入侵之前，许多校园餐厅就已和万豪国际（Marriott ）及Cara签下独家合约，这两家的专长还包括供应机上及医院里难吃的标准式伙食。

不过，就承办餐点的大商家而言，其特征仍是随处可见、无品无牌——恰恰是品牌化的反义词。等到首屈一指的品牌莅临校园，它们也引进了重视包装的价值观，将企业形象管理、品牌能见度、其他产品的捆绑销售，以及商业机密的重重保护，这些新概念介绍给学校。而学院原则及品牌规范之间的冲撞，往往令人不太舒服。举例而言，不列颠哥伦比亚大学（University of British Columbia）的学生一直无法得知学校和可口可乐公司签订的协议内容为何。尽管UBC是公立大学，该公司为了保有企业竞争力，要求为取得专卖权而付出的金额必须保密（可口可乐也拒绝向本书提供信息，表示该公司所有的校园活动——包括与几家学校签下协议——基于"竞争力的因素"，都必须保密）。

1996年5月，威斯康星大学麦迪逊分校的学生及教职员倒真的发现校方行政部门将与锐步签订的赞助协议内容——而他们对该内容颇有

意见。校方的协议包括“不得中伤”的条款，禁止校园团体的成员批判这家运动器材公司。条款内容如下：“在合约期间以及合约期满后一段适当的时间内，学校的官方声明中不得有中伤锐步的文字。此外，校方任何一位雇员、经纪人或代理人，包括教练在内，若发表中伤锐步及其产品的言论，抑或与锐步有关的广告商或其他机构的言论，校方必须立刻依循一切必要的合理步骤予以回应。”等到学生与教职员发起了教育抗争，批判该公司在东南亚劳工权利方面的纪录有多难看之后，锐步同意撤掉这项条款。威斯康星大学条款的特别之处在于，校园团体在合约签订之前就发现了。其他大学的情况就并非如此了，例如体育系就经常签下含有类似言论钳制令的千万美元协议。举例来说，肯塔基大学（University of Kentucky）与耐克的协议就包含一项条款，表示公司有权终止这项五年2500万美元的合约，假如，“学校中伤耐克的品牌……抑或做出任何与赞助耐克之产品相违背的行径”。耐克否认其动机是要扼杀校园舆论。“假如大家可以摒弃耐克打算控制学校的这种想法，就会了解这到底是怎么一回事。”耐克的大学运动营销部主管米勒（Steve Miller）如是说。

不论签订时合约的目标为何，事实摆在眼前，当校园言论与某家企业赞助商的利益产生冲突之时，前者是常常受到抑制的。举例来说，肯特州立大学（Kent State University，与可口可乐签有独家销售权协议的美国学校之一）的国际特赦组织分会鼓吹大家抵制可口可乐，因为该公司和其后被推翻的尼日利亚独裁政府做生意。1998年4月，这批学运人士按照惯例向学生会申请经费，打算邀请自由尼日利亚运动（Free Nigeria Movement）的一位人权工作者来演讲。“他会批判可口可乐吗？”一位学生会成员问道。“可口可乐做了不少对学校正面的事，比如资助机构和运动赛事。”国际特赦组织的人答复说，该演讲者确实会针对可口可乐在尼日利亚的所作所为做出批判，于是经费申请被驳回了。

在某些大学校园，批判企业赞助商的言论被有效地防堵。1996年8月，加拿大网球（Tennis Canada）在约克大学主办杜·莫里埃网球公开赛（du Maurier Tennis Open Tournament），赞助商是皇家烟草公司（Imperial Tobacco）。反烟团体持镰者协会（Grim Reaper Society）认为，不论是大学抑或运动赛事，都不应该支持烟草产品，便要求约克大学准许他们在学校体育场附近向学生以及与会者分发宣传小册。约克大学校长曼（Susan Mann）拒绝这项提议，他表示“一般来说”不容许“利益团体”出现在校园里，“除非是为了学校的议题着想”。学生运动人士在约克大学门外的交通信号灯旁向摩托车骑士分发传单，并且在大赛最后一天上演了文化围堵战：分发形状和扇子一样的传单，许多与会者显然觉得很有趣，便携着扇子进入网球场，摇着反烟标语扇凉。几个小时后，大会请来的警官光临这场和平的会外示威现场，搬出制造交通问题的法条，向两位学生运动分子开罚单，并没收了剩下的扇子。

以上是一些极端的例子，揭露了企业赞助合约是如何重新操纵公立学校的某些基本价值，包括经济透明化，以及在校园内进行讨论及和平示威的权利。但是，隐而不见的影响力同样令人忧心。许多教授提及大卖场心态（mall mentality）的缓慢侵蚀力，表示当愈来愈多校园的做法及外观看起来像大卖场时，就会有愈多的学生表现得像消费者。他们谈到学生填写课堂评价表格，有如连锁大饭店的游客作答顾客满意度问卷时一样沾沾自喜、自以为是。“我最不喜欢的，就是弥漫在答案之间那种冷静的专业消费者态度。他们单纯地认为我的作用——更重要的是，弗洛伊德或莎士比亚的作用——就是要取悦他们、娱乐他们，并使他们感兴趣，这种想法让我觉得困扰。”弗吉尼亚大学教授埃德蒙森（Mark Edmundson）在《哈泼氏》上杂志写道。多伦多约克大学的校园里有一家应有尽有的大卖场，那儿一位教授告诉我，他的学生会大口喝着大杯的拿铁咖啡溜进教室，在后面聊天，然后再溜出去，有些则漫游、购物，不受约束。

大学的品牌化

大学的品牌化

正当品牌慢慢改变大学生的校园生活之际，另一种学院研究方面的侵占也在展开中。全世界的大学校园将研究设备及无价的学术信誉双手奉上，任凭各家品牌随意使用。放眼今日的北美洲，学院内的企业研究合作案可说无所不包：设计新的耐克冰鞋、为壳牌石油开发更有效率的钻油技术、为迪斯尼评估亚洲市场的稳定度、为贝尔电话测试顾客对于更高频宽的需求量，抑或评判某名牌药品较诸某无名小卒药品的相对优点为何。以上不过是信手捻来的例子而已。

贝蒂·董（Betty Dong）博士是加州大学（University of California）旧金山分校的医学研究员，她不幸遇上了上述最后一项任务——领某品牌给的钱，为其测试药品。贝蒂·董博士主导一项由英国药厂Boots（现已改名Knoll）及加州大学旧金山分校赞助的研究计划。赞助案的宿命已经明确表示，大学的使命是为公众利益做研究的，而这点往往与品牌化调查任务的利益相违背。

贝蒂·董博士的研究内容是比较Boots的甲状腺药物 Synthroid以及某个无名药品，观察到底哪一个有效。该公司希望这项研究能证明自家标价昂贵的药品比无名小卒出色，抑或至少作用大不相同——这项声明若能获得信誉卓越之大学的背书，自然能提升Synthroid的销售量。但贝蒂·董博士发现结果恰好相反。这两种药物从生物学的观点来看是相同的，这表示服用名牌药品的800万美国人一年将可省下3.65亿美元，同时也意味着Boots将损失6亿美元（Synthroid带来的收入）。于是贝蒂·董博士请同事审阅自己的研究结果，预定在1995年1月25日出版的《美国医学协会期刊》（Journal of the American Medical Association）上发表。然而，Boots在最后一分钟成功地挡下文章的发表，指出合约中有一项条款，规定公司有权不让研究成果公之于世。学校担心昂贵的诉讼费，于是便偏袒药厂，文章就此被拦了下来。整

场斗争后来被《华尔街日报》揭露，Boots终于让步了，该报告最后于1997年4月出版，比原先计划晚了两年。“受害者是谁显而易见，就是学校。”哈佛的科学及国际事务中心（Center for Science and International Affairs）教员辛博格（Dorothy S.Zinberg）写道，“大学与社会之间有不成文约定：要尽可能回避秘密主义，拒绝政府或企业的压力，保持独立自主。每次违反这个约定，都使大学的廉正操守岌岌可危。”

1998年，类似案例也让多伦多大学及其附属儿童医院鸡飞狗跳——只不过这一回，研究者发现实验的药物可能确实对病人有害。奥利维里（Nancy Olivieri）博士是世界知名的科学家、地中海贫血症的权威，她与药厂巨人Apotex签了研究合约。该公司请奥利维里在罹患第一型地中海贫血症的小病人身上测试deferiprone这个药物是否有效。奥利维里发现，在某些病人身上，这种药物的副作用可能有危害生命之虞。她想警告参加实验的病人以及其他专研相同领域的医生。Apotex叫停这项研究，威胁奥利维里假如公之于世就要控告她，并指出研究合约中有条少人留意的条款，规定药厂有权在实验结束后封锁结果一年。但奥利维里仍决定在《新英格兰医药期刊》（The New England Journal of Medicine）上发表文章，历史重演，她所属的大学及医院都无能捍卫为公众谋福利的学术研究殿堂。1999年1月，耻辱史上再添一笔，原本坐拥医院顶尖研究职位的奥利维里被降了级（经过漫长的公开战役，博士最后要回了她的工作）。

也许，最令人寒心的例子要数罗得岛布朗大学（Brown University）某位副教授吧，他是该大学附属罗得岛波塔基特纪念医院（Memorial Hospital of Rhode Island in Pawtucket）的健康内科医生。大卫·克恩（David Kern）医生受当地纺织工厂委托，调查两桩他在院内经手治疗的肺病案例。他在150人的工厂里发现了六桩案例，数字相当惊人，因为此病在一般人口的发生率是一比四万。一如董博士和奥利维里医生，当克恩医生准备发表他的研究报告时，纺织公司引用合

约内一项“贸易机密”不得出版的条款，威胁要控告他。历史再度重演，大学及医院当局表明了偏袒纺织厂，禁止克恩医生发表成果，还关闭了他做研究的诊所。

细查这三桩被腰斩的研究案例，唯一的变量就是具个人风骨的学术人，以及他们公开挑战企业“伙伴”与雇主的顽强韧性——也因此，最后真相才由媒体披露出来。然而，仰赖个人发动圣战以保卫学术研究的廉正，并非放诸四海的安全保护罩。根据1994年的调查，放眼美国学院内的业界研究合作案，大多数的企业干预都是静悄悄地发生，无人抗议。这项研究指出，在35%的案例中，公司会保留发表研究成果的权利，同时有53%的受访学者同意“发表可能会被延迟”这种说法。

此外，更隐晦的干?每天都在大学内发生，这类干预在研究开始前就已存在，甚至连提案都还未写成白纸黑字呢。盖恩斯维尔（Gainesville）的佛罗里达大学（University of Florida）校长隆巴尔迪（John V.Lombardi）说：“我们已经往前跃进，说：‘让咱们假装自己是一家企业吧。’”到头来，这类跃进意味的即是研究必须经过设计，好让受企业资助的研究主席完成使命，而响当当的名号也将随之而来，如华盛顿州立大学的塔可钟杰出旅馆暨餐厅行政管理教授、斯坦福大学（Stanford University）的雅虎信息系统科技主席、麻省理工学院的乐高（Lego）学习研究教授。凯利（J.Patrick Kelly）在韦恩州立大学(Wayne State University)担任凯玛特商场营销主席，这个职位使他赚进200万美元的捐献金，但他估算自己的研究为凯玛特省了比200万“多上好几倍”的钱。在西弗吉尼亚大学（West Virginia University）担任由凯玛特捐助之主席职位的教授，如今与这家零售店的关系是如此的密切，他甚至必须遵照合约，每年至少花30天的时间训练经理助理。

反对声浪何在？

反对声浪何在？

许多人在听闻这些高阶的品牌化教育后，都想知道这项转变酝酿之际，大学的教师、中小学教师、学校董事会以及父母亲跑到哪里去了。以小学及中学来说，这个问题是难以回答的——特别是很难找到其他积极称颂广告进入校园的人，除了广告商以外。这十年来，北美的所有大型教师协会都在大声疾呼商业化对教育独立造成的威胁，许多关心的家长也组成了拉夫·奈得（Ralph Nader）商业警戒（Commercial Alert）之类的团体，好传达自己的反对声音。可是，尽管如此，从来没有出现哪个大议题，可让家长及教育学者在课堂商业化的政策战场上携手奋战——并在可能的未来里迎接胜利。

不同于学校里祷告以及赤裸裸性教育这类议题，会促使两造公开表明立场，推动广告进入校园，并非某个势不可挡的决策所致，而是数千个小决策。往往是个别案例，各校互异。通常无辩论、无预警，也无公众监督可言，因为广告经纪公司为了钻学校董事会官方规定的漏洞，校园促销都做得极为小心。

然而，当第一频道及青春新闻网想把广告直接送上课堂时，是有一些人提出异议的：学校董事会进行了真诚、热切的讨论，而大多数加拿大的董事会都决定将青春新闻网封杀出局。尽管第一频道比较成功（特别是在较贫穷的地区），也必须承受被某些董事会打回票的命运。

不过，还有一项更根深蒂固的文化因素在帮助品牌深入校园，这点与品牌化本身的强大效力息息相关。很多父母亲和教育学者看不出一味的抗拒究竟能得到什么，今天的小孩本就饱受品牌轰炸，因此，保卫教育空间不受商业化侵扰，似乎比不上新赞助资源的直接利润来得重要。校园广告的掮客也不遗余力向父母亲及教育工作者散播这种徒劳无功的感觉。正如“轰炸我！”网络系统总管弗吉尔（Frank Vigil）

所言：“美国年轻人生活的许多层面都笼罩在广告之下。我们相信学生有能力分辨教育内容及营销素材之间的不同。”于是，许多无能捍卫原先属于公共空间的父母及老师安慰自己，就算学生在课堂上或校园里看不到广告，他们自然也会在地下铁、网络上，抑或回家后在电视上看到，借此将自己的无能合理化。在这群信息灵通的小孩生活里再多加一则广告会怎么呢？然后，呃……再多加一则如何？

虽然这个理由也许可以解释品牌是如何侵入高中校园的，但依然没有解释这个过程是如何在大学校园里落地生根的。为何大学教授会保持沉默，被动地任凭他们的企业“伙伴”践踏求知论理的自由原则？这难道不是学术圈公认的核心价值吗？说得更明确些，我们的校园不是应该充斥着酷爱兴风作浪的、作风激进的终身制教授吗？终身制的制度保障人一辈子工作无忧，其设计难道不就是让学术人能不畏后果、坚守激进的立场吗？这群人难道不是——借用学术圈内更通用的术语——反霸权的吗？

约克大学社会学教授纽森（Janice Newson）曾就这项议题发表多篇文章，她表示：“表面上，要解释与企业挂钩的大学数量为何激增，比解释为何鲜少见人抵抗要容易多了。”纽森曾经大声疾呼，要众人注意企业对学术自由构成的威胁已超过十年，她写道她曾（错误地）认为：

学术社群的成员就算不抗拒，也会积极关切这种方向的转变。毕竟，在这段相当短的时间内，制度变动的模式就算并非彻头彻尾，至少也是显而易见的。而且从许多方面来说，这些变化与大学的思想及作为形成强烈的对比，大多数现存的学术圈人士都看得出这点。

纽森的评语很适合延伸到学生运动分子身上；一直到90年代中期为止，这些人在企业私有化的“非辩论”（non-debate）中一直是神秘的失踪者。令人悲哀的是，校园缺乏动员力的原因之一，就是简单明白的利己主义。直到90年代中期为止，似乎，企业对教育及研究的影响力全集中在工程学系、管理学院以及科学实验室。校园激进人士总是

很自然地将这些科系视为无药可救、擅长妥协的右翼堡垒而加以唾弃：谁在乎校园这一侧发生的事呢？只要传统上更为先进的领域（文学、文化研究、政治科学、历史以及艺术）仍是一片净土就好了。当艺术人文学科的教授、学生对这项校园文化及重心的根本转变仍然漠不关心时，他们就能够自由地探索其他的兴趣——而且，确实有多种可任君选择。举例来说，有好几位享有终身制的激进教授，他们完全沉浸在自己的后现代认知中，断定真实本身即为建构（construct）。这种认知使许多学术人士无法参与政治辩论，这样做会使得某种学习模式（公众）“高于”另一种（企业）。而既然事实是相对的，谁敢说柏拉图的对话录比福克斯公司的“真假公主”更有“权威”？

然而，学术风尚只解释了缺乏行动的部分原因。许多其他的校园激进分子仍然摩拳擦掌准备打一场美好?政治战，但在企业入侵校园的关键年代里，他们被别的战役绑住了手脚，亦即，所谓政治正确的战争，耗人精力的性别及种族争论。正如我们将在下一章所见，假如学生允许自己变成试售的对象，有部分原因是他们的心系在其他事情上。他们忙着挑战自己的教授，争论典范的好处为何、是否需要更严格的校园性骚扰处理政策。而假如教授没去阻止自由的学术论述原则被出卖以赚取快钱，那可能也是因为他们忙着向“麦卡锡主义”的学生捍卫自己。于是，当所有人都在为妇女研究及最新的反动书籍奋战不休时，却浑然不知脚下的校园已被卖出。一直要到个人再现（personal representation）的政治也被品牌化吸收进去，学生及教授才开始把自己的纷争丢在一旁，了解到前面有更强大的敌人等着他们。

但那时已有很多事是无法挽回的了。一旦学校“假装自己是企业”（借用佛罗里达大学的措词），失去的与其说是“纯正”的教育及研究这种有点过时的概念，更重要的是未品牌化的空间。从许多方面来说，中小学和大学一直是我们的文化里面公共空间及集体责任最具体可见的象征。大学校园（以及其名下的住宅、图书馆、绿色空间和开放尊重的论述所需要的共同标准）尤其扮演着重要的角色（尽管如今

大多只是象征性的）：要让年轻人知道何谓货真价实的公共生活，这儿可说是硕果仅存之地。无论过去我们对这些体制的保护有多么不妥善，在历史的此时此刻，抗拒将教育变成名牌推销活动的反对声浪，足可呼应与国家公园及自然保育地相关的抗争：这些半神圣的空间提醒我们，未品牌化的空间仍然是有可能的。

五 父权体制过时了 身份营销的胜利

五 父权体制过时了 身份营销的胜利

让我们承认吧，当你成为《六人行》（Friends）影集中的情节时，实在很难继续认为自己还是激进分子。

——AIDS运动人士Jay Blotcher，《纽约》（New York）杂志，1996年9月

我就读大学的时间是80年代晚期90年代早期，我是属于那种过了好一会儿才警觉到大学生活已慢慢品牌化的学生。我以个人经验作证，并不是没注意到企业愈来愈常出现在校园里——我们甚至有时还抱怨几句呢。只是，我们无法为此事而激动。我们知道快餐连锁店在图书馆设了摊位，也晓得应用科学系的教授跟制药公司走得很近，但要确切掌握会议室和实验室里的暗盘交易需要很多工夫，此外，坦白说，我们很忙。是否应该让犹太人参加校园妇女中心的种族平等干部会议呢？又为什么讨论该议题的会议要跟同性恋干部会议订在同一天呢？——主办者是否在暗示没有犹太裔女同志？没有黑人双性恋者吗？这些问题就够我们争战不休了。

放眼外面的世界，种族、性别、性取向的政治一直集中在更具体、更迫切的议题上，如同工同酬、同性配偶的权利以及警察暴力，而这些严肃的运动对社经规范确实造成了威胁（且一直如此）。但它们对于很多大学生来说似乎魅力不大，因为学生心目中的身份政治在80年代晚期已演化成相当不一样的事物。我们打过的诸多战役都关乎“再现”议题——这是一套定义模糊的抱怨，控诉的对象大多为媒体、课程以及英语。校园女性主义者争论书单上女人的“再现”，同性恋者希望电视能更正面地“再现”他们，饶舌歌手吹嘘自己“再现”了贫民区，斯派克·李（Spike Lee）1989年的电影《为所应为》（Do the Right Thing）的结局用暴动来回答“为什么不见我们的弟兄呢？”这个问题——我们的政治充斥着镜像的反射以及隐喻。

这些议题一直排在民权运动及妇女运动的政治议程表上，再晚些还得加上对抗艾滋病的战争。打从一开始，大家就认为，女性及少数民族被压抑的部分原因，就是不见占据有力社会地位、明显可见的范本人物，此外，由媒体散而广之的刻板印象（深植于语言的脉络中）以白种男人为尊，做得又不够巧妙。要让真正的进步发生，双方的想象力都必须去殖民化（decolonized）。

不过，等到我这个世代继承这些想法时（常常已脱胎换骨了两三回了），再现已不再是许多方式的其中一种，而是关键。由于缺乏清楚的法律或政治策略，我们几乎把所有的社会问题都归咎到媒体及学校课程上，认为它们要不就是加深负面的刻板印象，要不就是索性对问题视而不见。亚洲人和女同性恋者感到自己是“隐形的”，男同性恋者的刻板印象是离经叛道，黑人是罪犯，女人则是软弱、不如人的：几乎现实世界的一切不平等都可归诸这部自导自演的预言书上。于是，我们的战场充斥着黑人邻居永远上不了床的情境喜剧、满是老白人照片的报纸、倡导纳奥米·沃尔夫（Naomi Wolf）所谓“美貌神话”（the beauty myth）的杂志、预期中应如贝纳通广告的书单（就是贝纳通使我们对书单的要求愈来愈低）。我们这些媒体经验不足的人是如此被杂志、书籍及电视上褊狭、压迫的描绘所激怒，因此我们说服自己，假如刻板的影像及载满历史的语言改变的话，现实亦会改变。相信我们将从MTV、CNN及卡尔文·克莱恩的革心洗面中找到救赎。为何不呢？既然媒体似乎是那么多问题的根源，假如我们可以“颠覆”媒体，让媒体更适切地再现我们，当然媒体就能够反过来解救我们。有了更好的集体反射镜（collective mirror），自尊将提升，偏见将神奇地消失，社会也会被注入强心针，突然符合我们重新润饰过的美好形象。

对于从小在媒体包围中成长的我们来说，通过流行文化来改变世界等于是第二天性。问题在于，这些信念逐渐改变了我们自己。随着时间流逝，校园身份政治变得如此充斥着个人政治，以致其他的问题

几乎完全被遮蔽。“个人即政治”这句口号逐渐取代了“经济即政治”，甚至到头来连政治都不再是政治。我们愈重视再现的议题，再现在生活中占据的位置就愈来愈重要——也许原因在于，若缺乏较具体的政治目标，任何关乎谋求更好的社会反射镜的行动，都将成为自身自恋情结的受害者。

很快地，“出柜”（outing）就不再只是艾滋病人的问题，反而变成了一对男女同志“能见度”（visibility）的普遍要求——每一位同性恋者都应该出柜，不只是右翼政治家，还包括名人。1991年，激进团体酷儿国度（Queer Nation）扩大了对媒体的批判：它不只反对将有杀人犯倾向的疯子塑造成艾滋病患者，任何同性恋杀人犯它都一概坚拒。该团体的旧金山及洛杉矶分会对《沉默的羔羊》提出抗议，反对该电影对那位有变性欲的连续?人犯的描述。他们还阻挠《本能》（Basic Instincts）上映，只因片中有挥冰钻杀人的女同性恋者。男女同志反诽谤联盟（Gay and Lesbian Alliance Against Defamation）不再向新闻媒体说请别使用“同性恋瘟疫”的字眼来形容艾滋病，转而积极要求电视公司让更多男女同志的角色出现在电视节目里。1993年，知名的美国女同志民权运动人士奥斯本（Torie Osborn）表示，她的选民眼中唯一最重要的政治议题，并非同性配偶的福利、从军的权利，甚至也不是两名女性结婚及领养小孩的权利，而是“缺乏能见度”。她向记者说：“就这样，如此而已。”

一如前一世代的反色情女性主义者在脱衣场外发动游行，许多90年代早期的政治抗议步下了政府机关及法庭的台阶，登上了举办非洲艺术展的博物馆阶梯——不用说，那肯定是在颂扬殖民者的心态。他们聚集在上演大型音乐剧如《画舫璇宫》（Showboat）及《西贡小姐》（Miss Saigon）的戏院入口，甚至直接跑到1992年奥斯卡颁奖典礼的红地毯上。

回顾过往，这些奋斗看似微不足道，但你很难责怪我们这些媒体自恋者竟相信自己是在代表四面八方受压迫的人民进行重要的奋战：

我们的每一步行动都在保守的敌军那儿掀起新一波末世恐慌论的浪潮。假如我们不是革命者，那么，为什么我们的敌手都说革命正在风起云涌，而我们正处于“文化战争”的中心点呢？“美国校园的转变是如此剧烈，用革命来称呼绝不夸张。”《非文雅教育》（Illiberal Education）的作者德·索萨（Dinesh D’Souza）告诉读者：“这种转变的独特记号，可见于今天美国任何重要的校园以及大学生活的任何层面。”

尽管宣称自己生活在不容反对声浪存在的斯大林主义式的政权下，我们的教授及行政官员确实上演了声势惊人的反攻战：他们拼命争取激怒我们这群敏感激进分子的机会；横挡在每项新的反骚扰政策前方，表现得好像自己在为西方文明的未来奋斗一样。一大堆类似的杂志报道支持“身份政治已是刻不容缓的国际议题”这种说法：“非自由主义的教育”（《大西洋月刊》[Atlantic Monthly]）、“身着粗花呢的西哥德人”（《财富》）、“沉默之声”（Maclean’s）、“学院的新领袖（Ayatollah）”（Outlook）、“展开攻击”（《新闻周刊》[Newsweek]）。作家泰勒（John Taylor）在《纽约》杂志上撰文，将我这一辈的校园学生运动分子比为秘密宗教教徒、希特勒青年团体，以及基督教原教旨主义者。宣称由我们所造成的威胁是如此巨大，以致老布什总统甚至抽空警告世界：政治正确“用新的偏见取代了旧的偏见”。

身份认同的营销

身份认同的营销

身份政治所引发的反弹，成功地遮蔽了以下的事实：我们为更适切地再现所勾勒出的远景，很快就被商人、媒体人及流行文化生产者等接收了——他们的理由也许并非我们心中所愿。假如必须为这种态度的转变挑个精确的时间，我会选择1992年8月：以万宝路星期五为代表的“品牌危机”之最盛时期。就在此时，我们才发现，自己势不两立的“主流”敌人（对我们而言，就是在我们所知的校园另类文化圈之外的一团庞然大物）对我们既不害怕也不讨厌，事实上还觉得我们蛮有趣的。一旦我们出发寻觅新的尖端意象，我们对于性别身份及种族身份的异常坚持，就构成了上好的品牌内容以及利基营销 （niche marketing）素材。各家品牌似乎在这么说：假如我们渴望的是多样化（diversity），那么我们就会得到多样化。于是，商人及媒体人手持喷枪，直扑而下，好在我们的文化中涂抹颜色及图像。

接下来的五年是一场由红丝带（red ribbons）、马尔康姆X（Malcolm X）棒球帽及“沉默等于死亡”T恤（Silence=Deathe=T-Shirts）组成的狂欢宴。1993年，学院所谓的善恶大对决已然消失，大家转而争论《老爷》（Esquire）杂志中的“Do-Me女性主义”以及《纽约》杂志与《新闻周刊》中“女同志时尚”的性感风潮。这种态度的转变并非大规模的政治信仰改变所致，而是某些严酷的经济考虑。根据《摇滚时代》（Rocking the Ages，该书是由美国顶尖的顾客研究中心Yankelovich Partrners于1997年出版的）的说法，相对于婴儿潮世代的“个人特质”及其父母的“责任”，X世代的“中心概念”就是“多样化”。

X世代抱着前所未见的多元论心态，进军今日世界。展望未来25年，随着X世代成长，他们除了执掌权力的缰绳，也成为消费者市场的主要购买群，拥抱另类生活风格的风潮明显将会愈来愈强，愈传愈广……对X世代而言，多元化是生活的基本事实，是他们带进市场的

核心观点。任何形式的多元化——文化、政治、性别、种族、社会——都是这个世代的正字标记……

如今，史泼尼克酷感狩猎经纪公司解释道："今日的年轻人就是多元化的巨大样本"，他们鼓励自己的顾客潜入迷幻药般的"多元化综合大街"，不要害怕品尝第一手的滋味。《L报告》的作者戈登（Dee Dee Gordon）力劝顾客手持鞭子踏入年轻少女的世界："年轻少女希望看到别人回踢她们的屁股"；此外，品牌高手彼得斯用疑似我和我那群大学友人的口气，教训他的企业听众太像"白种老男人了"。

一如我们所见，这股热潮源自另外两个相关的事实。第一，顾客取向的公司唯有把企业王国建筑在"品牌认同"上，才能够存活下去。其次，销路成败的钥匙掌握在激增的青少年人口手上。于是，假如市场研究员及酷感猎人一致报道多元化是这个富有的人口群的关键特质，那可做的事当然就只剩一件了：每一家积极往上爬的企业都必须以多元化为主题，吹奏出自家的品牌认同。

这也正是大多数追逐品牌的企业尝试做的事。《广告时代》企图了解完全不做全国性广告宣传的星巴克如何在1996年一夕之间变得家喻户晓，它推测原因应和星巴克扎染织物图案的第三世界氛围有关。"对于星巴克迷而言，星巴克'经验'不只是每日一杯espresso而已，而是沉浸在政治正确的文化避难所……"不过，星巴克只是政治正确之营销热潮中的小玩家而已。Abercrombie & Fitch广告让仅着内衣的人深情款款地注视着对方；迪赛更进一步让两名水手拥吻（见132页图）；维京可乐在美国的电视台买下广告时段，播送"首桩广告中的同性婚礼"，新闻稿如此骄傲地宣称。也可见到以同性恋者为诉求对象的品牌，如骄傲啤酒（Pride Beer）和浪潮矿泉水（Wave Water），提出"我们替饮料贴上商标，不替人贴上商标"的宣传口号，而同性恋社群也有自己的酷感猎人——用隐藏摄影机搜寻同性恋酒吧的市场研究员。

现在，盖普的广告里充斥着不同种族、骨感且孩子气的模特儿。迪赛在反讽广告里将女性送上餐桌给一整桌猪仔吃，呈现美貌神话带给人的挫折感。美体小铺操纵针对上述两个广告的反弹声浪，索性拒绝做广告，转而用红丝带以及严斥对女性施加暴力的海报装饰自家的橱窗。多元化热潮恰恰与拥抱非裔美国人之风格及英雄的风气，配合得天衣无缝，耐克及汤米·希尔费格等公司早就视之为丰富的营销资源。但耐克同时也了解，视自己为受压迫族群的人是现成的利基市场：抛几句配合他们的自由主义陈词滥调，转瞬间你不只是某某产品，也成了共同奋斗的盟友。因此，耐克城的墙上装饰着引自老虎伍兹（Tiger Woods）的话："美国境内仍有我无法参赛的场地，原因即在我的肤色。"耐克广告里的女性则告诉我们："我相信'宝贝'（babe）?侮蔑的字眼"以及"我相信高跟鞋是打击女人的阴谋"。

此外，似乎每一个人都在玩性别的流动性：老掉牙的故事就是MAC化妆品用便装皇后鲁波（RuPaul）担任代言人，龙舌兰酒广告告知观众穿着比基尼的"她"其实是"他"；卡尔文·克莱恩古龙水告诉我们性别本身就是一种建构，绝超干防臭剂（Sure Ultra Dry deodorant）则转而呼吁一切围绕性别的喧嚣平缓下来："男人？女人？有那么重要吗？"

思怀压迫?

思怀压迫?

这些广告案所引发的争辩迄今依然热烈。它们是全然愤世嫉俗的吗？抑或这暗示着广告商有意改进，扮演更加正面的社会角色？贝纳通90年代中期的广告在两边强烈摆荡，一边是美丽与机智对种族刻板印象之挑战；另一边是让人类受苦的怪诞商业剥削。然而，无可否认，它们都称得上是在真诚使用企业广大的文化不动产，传达出并非“再多买几件毛线衣”的信息，而且，它们也在时装界对抗艾滋病的战役上扮演了核心角色。同样地，美体小铺也向企业界证明了跨国企业是可以一边担任直言无碍、引发争议的政治代言人，一边靠泡泡澡及身体乳液赚进千万美元的，这确实是创举。这些“道德”企业背后的种种复杂动机以及明显的前后矛盾，将于后面的章节进行更深入的探讨。不过，对于许多在不久前还深信更恰当之媒体再现将会造就更正义之世界的社会运动人士而言，有件事变得再明显不过：身份政治并非在跟体制作战，甚至连颠覆也没有。以企业品牌化这片广大新工业而论，身份政治反而为体制提供了养分。

性别多元化与种族多元化荣受加冕，成为广告界及流行文化界的新星，这理所当然制造了某种程度的身份政治之危机。一些为身份认同奋战的战士甚至怀念起美好的旧日时光，是的，他们是受到了压迫，但他们激进主义的符号不会被拿到沃尔玛拍卖。音乐评论者安·鲍尔斯（Ann Powers）认为“女孩力量”（Girl Power）有过度夸张的优势：“在传统女人味以及前卫女孩交错的十字路口上，出现的不是革命，而是大卖场……因此，真诚的运动变成了盛大的购物欢宴，女孩子被鼓励选购任何最适合她们的现成身份。”同样地，曼德森（Daniel Mendelsohn）写道，同志身份认同已缩小成“简言之，一整套的产品选择……起码就文化而言，压迫可能是发生在同志文化上最好的事。少了压迫，我们什么也不是”。

当然，这种怀旧是荒唐的。倘若受人追问，就连最愤世嫉俗的身份认同战士也会承认，让艾伦·德杰尼勒斯（Ellen Degeneres，编按：美国电视节目主持人，因公布与安妮·海切的同性恋情而喧腾一时）以及其他同性恋角色出现在电视上是有若干具体的好处。也许这对小孩子是好的，尤其是住在大都会以外地区的孩子，在那儿，要当同性恋比较可能会让他们的生命陷入自我厌恶（1998年美国同性恋及双性恋男孩的企图自杀比率为28.1%，比较起来，同年龄层的异性恋男孩只有4.2%）。同样地，大多数女性主义者都会承认，尽管辣妹合唱团轻吟“假如你想当我的爱人，你就必须先跟我的朋友处得来”不可能粉碎美貌神话，但较之史努比狗狗1993年对轮暴的歌颂，“假如我的哥儿们什么也分不到，那就没意思了”，仍是进了一大步。

尽管提升青少年的自尊、确保他们有正面的角色模范，这是可贵的成就，但仍然是颇为狭隘的。从社会运动人士的观点来看，实在无法不扪心自问：就这样了吗？我们的一切抗争以及据称颠覆的理论难道就只为文化工业提供丰富的内容、只为李维斯的新广告计划“什么是真的”（What’s True）提供崭新的生活风格意象、只为音乐工业提供女孩力量的唱片销售量？换言之，为什么我们的政治反抗理念老是对企业的平稳前进完全不具威胁性呢？

当然，问题不在于为什么是这样，而在于为什么不是这样。当聪明的企业拥抱了“品牌，而非产品”的方程式后，它们很快就了解到，短期的不舒适（不论是需要雇用更多的女性，抑或要更小心地审查广告案所使用的语言）相较于多元化所许诺的庞大市场占有率，付出的不过是极小的代价。因此，尽管货真价实的收获或许真的在这段过程中出现了，但下列事实同样也是真的：丹尼斯·罗德曼穿着女装，迪斯尼乐园庆祝同志节，与其说是政治进步，还不如说是经济权宜之计。市场紧紧抓住多元文化主义以及性别倾向，方式一如其紧攀住一般青少年文化不放一样——不只视之为利基市场，更是新嘉年华意象的来源。正如罗伯特·戈德曼及佩普森（Stephen Papson）所言：“白面包文

化（White-bread culture，译注：意指中产阶级白人文化）再也吃不开了。”这桩价值2000亿美元的文化工业（现今美国最大的输出品）需要千变万化、源源不绝的街头风格、吵人的音乐录像带以及各色人种。90年代早期吵着争取“再现”的激进媒体评论者，真的把自己多姿多彩的身份认同交给了品牌大商来包装。

对多元化的需求（我大学时代的呼声）如今不只被文化产业所接受，更是全球资本的灵咒。施行于90年代的身份政治不是一种威胁，反而是金矿。“这场革命，”文化评论者古得斯坦（Richard Goldstein）在《村声》（The Village Voice）写道，“变成了晚期资本主义的救星。”而且来得正是时候。

市场大杂烩：多元化以及全球推销战

市场大杂烩：多元化以及全球推销战

大约就在我和友人为更恰当的再现奋战不休之际，广告经纪公司、电视台及全球品牌也在忙着处理一些重要问题。由于更自由的贸易以及其他形式的加速撤销管制措施，全球化市场最终成为了事实，但新问题紧跟而来：如何把相同的产品销出多重的国界呢？广告商要用何种声音立即向全世界诉说呢？公司如何能够一方面涵纳文化差异，另一方面仍然保持内在的一致性？

对于某些企业而言答案很简单：强迫世界说你的语言，吸收你的文化。1983年，哈佛商学院教授拉威特（Theodore Levitt）发表了《市场的全球化》（The Globalization of Markets）这篇文章，声称情愿屈就当地习惯或品位的企业是注定失败的。当时除了少数几家企业，全球化市场仍是可望而不可即的。“全世界的需求及想望已无可扭转地变得同质化（homogenized）了。”他这段话立刻变成了全球营销战的宣言。拉威特将两种类型的企业做了强烈的对比，一为软弱的多国（multinational）企业，随着前往的国家不同而改变策略，一为强势的全球企业，正如其定义，无论行往何处，策略始终如一。“多国企业在几个国家中运作，并根据各国国情调整自身的产品及业务——相对支出高。全球企业的运作就固定不变——相对支出低——有如全世界（抑或全球的主要地区）是单一的存在。无论在何处，它都以同样的方式贩卖同样的产品……过去那种各国民情或做生意方式的差异消失殆尽。”

当然，拉威特的“全球”企业是美国企业，而其所倡导的“同质化”形象是美国的形象：吃着家乐氏谷物的金发蓝眼小孩出现在日本的电视上；万宝路男人将美国遍野牛群的乡下带到非洲的村庄；可口可乐及麦当劳将美国人的品味卖到全球各地。当全球化不再是疯狂的幻想，而成为现实，这种牛仔营销的把戏便碰了几次壁。在离今较近的

几年间，20世纪为人熟知的幽灵——“美国文化帝国主义”——在法国引发了“文化切尔诺贝利”（cultural Chernobyl）的呼声，在意大利激起了“慢食运动”的出现，更促使有人在印度首家肯德基门外焚烧鸡肉。

众所周知，美国人的文化敏感度向来不高，因此，拉威特所谓的全球营销之路上满布着文化错失（cultural faux pas），并不意外。最严重的错失发生在东欧共产主义崩溃之后，媒体大亨前仆后继争抢让世界走上自由民主之路的功劳——稍后他们将会为此付出代价。“我们将MTV送入东欧，隔天柏林围墙就倒了。”维亚康姆国际（Viacom International）的董事长萨姆纳·雷德斯通（Sumner Redstone）表示。特纳（Ted Turner）赞颂CNN及善心游戏（Goodwill Games）。“我说：‘让我们试着挣脱束缚。让我们把年轻人集合在一块儿，把共同的步调调整好，让我们试着推动世界和平，让我们终结冷战。’然后，天啊，我们办到了。”这会儿，鲁珀特·默多克（Rupert Murdoch）告诉世界：“卫星广播使得许多封闭社会中渴求知识的居民，得以绕过受国家控制的电视台。”

这种后冷战虚张声势的调调在亚洲一些国家不太吃得开，在这些地方，扬弃所谓的西方价值观仍是神圣不可侵犯的政治主张。因此，几位西方媒体大亨（这会儿正急切想用其卫星渗透亚洲的所有地区）花了不少工夫，与自己早先自由斗士的论调划清界限，如今更积极地与这些国家合作，限制信息的流通，这个情况在第八章将有更详细的讨论。

“多元化”营销就是在这块地雷区出现的，号称是全球化扩张困难的万灵丹。与其为不同的市场创造不同的广告计划，广告计划可以将多元化这个概念同时贩卖给所有的市场。这种模式维持了旧式牛仔文化帝国主义中“一体通用”的低成本优点，触怒当地人情感的风险却小得多。不再怂恿世界体验美国，该模式呼吁大家——就如Skittles糖果广告所言——“体验多色的彩虹”。这种包了糖衣的多元文化主义以更加宽容、温和的姿态降临，替印度物理学家希瓦（Vandana Shiva）口

中单一文化的同质化效果提供包装——而这种单一文化其实是单一的多元文化主义。

如今，全球营销界的通关密语不是把美国销售给全世界，而是把市场大杂烩带给全世界的人。90年代晚期的卖点不是万宝路男人了，而是瑞奇·马丁（Ricky Martin）：北方与南方的双语混合，有点拉丁，有点R&B，再饰以宛如全球化派对的歌词。这类种族美食街的法门创造了单一世界的无地域感（One World placelessness），创造了全球化大卖场，让企业一方面将单一商品贩卖给无数的国家，另一方面无须引发“可口可乐殖民”（Coca-Colonization）的老调呼声。

随着文化愈来愈全球化，营销的任务就是要避开当品牌产品看起来不再像生活风格或华丽概念，突然间回归其普通面目的这个梦魇。标榜着种族的流动性，市场大杂烩被引介为恐怖的文化均质性之解毒剂。品牌吸纳了个人色彩浓厚、永远求新的企业身份认同，借此试图为自己打预防针，好反驳别人指责他们卖的其实千篇一律。

全球化之屋被焚毁时的混战

全球化之屋被焚毁时的混战

全球经济对再现国度的拥抱，代表我等一辈的校园身份政治最终简化成一系列小心审慎的政治目标——尽管这些目标常（虚伪地）被激进的辞令及战术所包装，以上并非政治正确的道歉话。对于我们赢得更充足的校园照明、更多的女性教职员、较不欧洲中心主义的课程（这个备受抨击的词汇是从我那政治正确的过往岁月中挖出来的）这一类小小的胜利，我感到骄傲。我所质疑的是北美文化斗士一直未曾用心考虑过的战役。回首过往，贫穷不是常出现的议题。当然，在我们对抗某某主义的圣战中，偶尔会有人提出“阶级歧视”的问题，而由于我们是超级政治正确的，我们会忠实地把“阶级歧视”加入考虑中的热门名单。但我们的批评集中在权力结构中女人及少数民族的再现，而非该权力结构背后的经济情况。“歧视贫穷”（我们对于不公平的理解方式通常就是歧视某某东西）这个问题，无论改变认知或改变语言，甚或（严格来说）改变个人行为，都是无法解决的。身份政治的基本前提就是生活宽裕的环境。七八十年代有这种宽裕的环境，让女人以及非白人足可争取分享共同的大饼：白种男人会学着分享吗，抑或他们会霸占着权力不放？然而，在再现政治挂帅的90年代新经济，女人以及男人、白人以及有色人种，如今都在争夺同一块日益缩减的大饼——并且众口一致不理会其他人的死活。对于我们这些学生，要探讨“阶级歧视”的根本疑问，必须面对的是财富分配的核心议题——而且，与性别歧视、种族歧视或恐同症（homophobia）不同，这些议题并非我们所熟悉的“认知问题”。

于是乎，阶级被推下了议事桌，所有重要的经济研究（企业研究就更别提了）也随之隐匿。当然，身份认同斗士之中也有人是心怀革命目标的。一如60年代的反文化激进人士认为服用迷幻药是在动摇西方文明的基础，少数身份政治的教授与学生也相信，“在理论的领域

里，资本主义遭受重重迎面一击”，评论家斯皮瓦克（Gayatri Spivak）如是说。德·索萨（Dinesh D’Souza）和他那一帮人无法不称呼政治正确信徒为“新马克思主义者”——但这与实情离了十万八千里远。更动几个代名词、把少数几位女性和少数民族推上委员会和电视，这对于华尔街的营利大原则并不构成实际的威胁。“政治正确的真正罪行……”1991年，纽约州立大学的文学教授提姆·布伦南（Tim Brennan）表示，“并非想象中的不宽容或缺乏弹性，而是它不够政治——它只是在模仿政治斗争。”

这项失败后来变得棘手无比，因为过去十年来加速行进的经济趋势都与世界资源的再分配及阶层化有关：包括工作、货物以及金钱。除了位于企业精英最高层的人，每个人得到的都愈来愈少。

回顾过往，最触目惊心的就是，当政治正确之政治达到自我指涉（self-referential）的巅峰之际，世界其他地方正在进行非常不一样的游戏：有人正在向外张望，扩张疆域。左翼进步分子的视野愈来愈小，最后只容得下自身的周遭环境，全球经济的视野却愈变愈大，将整个星球都涵纳进去。当俄国出现麦当劳、上海出现贝纳通、商标投影到月球上的美梦时，太多社会运动人士及理论家的政治镜头缩得如此之小，除了波斯湾战争的短暂期间，外交及经济政策完全不在他们的雷达侦测范围内。在北美，甚至连抵制自由贸易的战争都完全关乎如何保护美加员工及资源，至于该贸易协议对墨西哥可能造成的影响，抑或其他快速自由化之措施对发展中国家造成的影响，完全不在考虑范围内。随着自由贸易的辩论备受漠视，左翼人士更加画地自限，选择旁枝末节的小事来争论。这种倒退反映出的是，面对令人却步的、抽象的全球资本主义时，随之而生的是更广泛的政治麻痹感——讽刺得很，对于任何关怀社会正义之未来的人，这些议题本该是最刻不容缓的。

在这种新的全球化脉络中，身份政治的胜利等于是在房子焚毁之际重新布置家具。是的，我们拥有民族更多元的情境喜剧，甚至有更

多的黑人主管——但是，放眼众多的北美都会中心，不论随之而来的文化启迪为何，并未使得下层阶级的人数不再暴涨，也不能使无家可归者脱离危机水平（crisis level）。确实，女性及同性恋者在媒体及流行文化界可找到更适切的角色范本——但文化工业的所有权巩固得如此迅速，以至于——根据美国联邦通讯委员会（U.S.Federal Communications Commission）主席威廉·肯纳德（William Kennard）所言——“普遍来说，少数族群、社区团体、小企业出头的机会愈来愈少。”而且，尽管北美的女孩子也许真是所向无敌的，亚洲和拉丁美洲的女孩却仍在流血流汗，制作其上有“女孩无敌”之口号的T恤，以及让女孩子奔驰赛场的耐克运动鞋。

这项差错不单单是女性主义的失败，更是对于女性主义运动自身基本原则的背叛。尽管伴我成长的80年代性别政治，关注的几乎都是如何让女性在权力架构中获得平等的再现，但性别与阶级之间的关系并非总是如此轻易被忽略。“面包与玫瑰”（妇女运动的号召）是1912年马萨诸塞州劳伦斯（Lawrence）纺织工人联合罢工的旗帜标语。“这些劳动的女人想要的，”留名青史的工会干部施奈德曼（Rose Schneiderman）在1992年的演说中解释道，“是生活的权利，而非仅是存活而已。”选择3月8日为国际妇女节，是为了纪念1908年的示威活动，在那一天，“女性服装工人走上纽约街头，抗议恐怖的工作环境、童工、十二小时的每日工时、微薄的薪水”。然而，阅读《美貌的神话》（The Beauty Myth）一书成长的年轻女性，视饮食失调及自尊低落为时尚工业最有害之副产品的年轻女性，当她们于3月8日走上街头时，很容易会把上述的女性遗忘——假如还有人真的知道有这些女性存在的话。

回首过往，这似乎是蓄意的盲目。将名为政治正确的各种因素合并起来，作为对妇女及民权运动基本的经济基础视而不见的理由，进而成功地将一整代的社会运动分子训练成熟悉影像的政治，却忽视行动的政治。假如外星入侵者能昂首阔步走进我们的校园与社区，却无

人出声挑战，起码部分原因在于，当时所流行的政治模式，让我们许多人无能处理与所有权比较有关，而非再现的议题。我们太忙于分析投影在墙上的图像，以致浑然不觉墙壁本身已经被拍卖了。

就算到最近为止这种现象都是真的，真实情况也将不再是如此。就如我们在第四部所见，激进的新政治文化正在高中及大学校园里萌芽生长。今日的媒体运动人士已不再要求大家留意被人当成经验事实的反射镜之屋（后现代学院人士的看法），不再积极争取更恰当的反射镜（身份认同斗士的行径），他们专心致志于粉碎品牌化文化那穿透不过的闪亮表面，拾起碎片，当作锐利的武器以迎接行动之战，而非影像之战。

六 品牌轰炸 超级名牌时代的专利经销店

六 品牌轰炸 超级名牌时代的专利经销店

MTV连上的是遍布全球的自由民主力量。

——MTV的幕后老板维亚康姆国际首席执行官雷德斯通，1994年10月

并没有太大的纷扰不安，那不过是毫无约束的消费主义而已。

——MTV的首席执行官弗雷斯顿描述MTV印度台的内容，1997年6月

知名品牌的跨国企业可能打着多样化选择的口号，但是显而易见，他们的营销策略所产生的结果，是一列齐步走的青少年复制兵团——如销售人员所说，一律身穿“制服”——往全球购物中心前进。尽管多种族的色彩正逐渐蔓延开来，但是以市场为导向的全球化趋势对此却不以为喜；恰恰相反，它排斥多样性。全球化的敌人是民族风、当地品牌，以及特色鲜明的地域性风格。品位冲突愈少，控制的面积就愈广。

各式各样的消费选择令人目不暇给，使得娱乐界、媒体及零售业者董事会开始进行的大规模整合得以避人耳目。每天广告向我们猛力放送五光十色的联合大街上无数撩人感官的影像，配上微软大肆宣扬的“你今天想去哪里”的劝诱声，令人跃跃欲试。然而报纸的商业新闻区里呈现的，却是一个单调的世界，四面门户紧闭：不管是新的收购案、时机不对的破产，或是大型合并案，每一则新消息所直接指出的就是，消费者又少了有意义的选择。所以现在真正的问题，不是“你今天想去哪里”，而是，“今天我要如何把你送到这座企业合并的迷宫中，我想让你到达的地方？”

对于消费选择的冲击同时涉及好几个层面。合并案、收购案以及企业合作案牵涉的是结构性的问题；超级名牌企业运用大量资金，将小型和独立事业驱赶出界，是地区性的问题；娱乐界与消费产品制造

商利用诽谤和商标官司，追讨任何不当利用流行商品的名号以获取边际利润的行为，则是法律层面的问题。也因此，我们现在居住的是一个两面的世界：表面上热闹非凡，台面下却行巩固兼并之实。

相信每个人或多或少都曾瞥见一种怪异的双重景象：伴随着无限消费选择之下出现的，是奥威尔式（Orwellian）对文化生产与公共空间的新型钳制。比如，社区生气勃勃的市镇中心突然人去城空，只因摆满7万件商品的大型折扣购物中心在邻区开张了，将其万有引力的触角延伸至如詹姆斯·霍华德·孔斯特勒（James Howard Kunstler）所说的“无远弗届的任何地理区域”（geography of nowhere）。又例如说，在时髦的市中心街道上，有一家你喜欢的咖啡厅、五金行、独立书店，或是艺术录像带商店结束营业，被某个加盟连锁店如星巴克、家庭仓库（Home Depot）、盖普、Chapters书店、边界（Borders）或百视达（Blockbuster）取而代之。又比如说，在大型的零售商店内，经理可能会把某本杂志从架上取下，只因他了解这本书并不符合老板对于“家庭价值”下的企业定义。你还可能在凌乱的房间里看到一位14岁的网络高手，她的个人歌迷网站刚刚被维亚康姆国际公司或是科艺百代（EMI）唱片公司关闭了，只因她在这个私房的文化小铺里剪贴了几段有专利权的歌词和影像。同样的道理，散发抗议传单的示威者被丢出购物中心时，安全警卫会对他们说，虽然这幢大厦取代的是原来镇上的公共空间，但这里现在是私有财产了。

若在十年前，任何人试图从这阵纷乱潮流里的几个点拼凑出一个梗概，大概会觉得匪夷所思：企业合并案跟连锁店热潮有什么关系？为什么著作权和商标法会跟个人的偶像文化有关？企业整合还跟言论自由扯得上关系？然而时至今日，更清晰的轮廓已经浮现了：愈来愈多的公司试图跃上超级名牌的舞台，我们的消费活动、艺术创作，甚至房屋建筑等都只能仰赖其鼻息，而关于公共空间的整个概念正在重新定义中。在这些真实和虚拟的品牌大厦内，非品牌化的另类选择、公开辩论、批评以及不受审查的艺术创作（真正的选择）却面临全新

且严苛的限制。假如说，上节论及的非企业空间遭受入侵一事，加重了亟待解放契机来临的全球性幽闭恐惧症，也就是这种对选择的限制（肇始者为同样一批许诺消费者自由与多样化年代的公司），慢慢使众人转而关注对跨国企业品牌渴望的潜在爆发性，继而为反企业运动创造了有利的条件；对此，本书稍后会有深入的探讨。

不断的复制

不断的复制

在八九十年代如雨后春笋般蹿起的一些连锁店，如宜家、百视达、盖普、Kinko’s、美体小铺、星巴克，许多都有一个共同的特质，使其有别于快餐连锁店、带状购物中心地段（strip mall）、餐馆等横跨60与70年代的专利经销店。这个特质是：它们不到处炫耀卡通图案般夸张的塑料黄贝壳（译注：壳牌石油的商标），也不打着黄金拱形的标志（译注：麦当劳的商标），而是以新时代教派的健康姿态闪亮登场。爽利的宝石蓝（royal blue）与凯利绿（kelly green）的店面相互辉映，陈列一处，看起来有如乐高玩具（新一代的乐高模型千篇一律：对着包装盒上消防站或宇宙飞船模型的图案依样画葫芦即可）。Kinko’s、星巴克和百视达的店员在盖普购买卡其色或蓝白色的衬衫制服。盖普朝气十足的欢迎语：“嗨！欢迎光临盖普！”与星巴克的加倍浓缩咖啡相得益彰。他们的履历表格式都在友善的苹果电脑上用Kinko’s设计出来的，内文则使用微软的Word，用12点的Helvetica字体填写。来上班的员工闻起来都像卡尔文·克莱恩一号（星巴克是例外，那儿不准擦香水，以免古龙水和香水抢了“咖啡的浪漫”之光），他们会先用美体小铺的蓝色谷类面膜来修整门面一番，然后才踏出饰有宜家组装书架和咖啡桌的公寓。

店面文化的转变所造成的影响，每个人都清楚，不过针对经销店和连锁店暴增的现象，有用的统计数字却微乎其微。很大一部分原因是，大多数对于零售业的研究都把经销店并入独立事业计算。严格说来，经销店是归总经销商所有的，店面的每一处细节（从店前挂的招牌到咖啡的精确温度）无一不是由数百英里甚至数千英里外的总公司统筹。虽然关于这个行业的整体数据付之阙如，但不可否认，过去十年来零售业在表面上经历了非常戏剧性的转变。举例来说，1986年，星巴克还是非常地区性的事业，只在西雅图外围有几家分店。到了

1992年，分店总数达到275家，1996年便攀升至1000家。1999年初，星巴克已经在12个国家拥有1900家分店，从英国到科威特，无处不在。

90年代另一家成功的连锁店百视达，在同一时期内以更惊人的速度扩张。1985年，百视达还是德州达拉斯的某家单一店面的录像带店。1987年被垃圾管理业（waste-management）龙头韦恩·休伊曾加（Wayne Huizenga）收购，到1989年时已有1079家分店。1994年，休伊曾加把百视达卖给维亚康姆时，分店总数是3977家。到了1999年初，总店数已超过6000家，遍布26个国家，光在英国就有700家。

盖普也循相似的模式发展（包括旗下分支香蕉共和国[Banana Republic]和老海军）；美体小铺亦然，从80年代中期至今，每年都以1200家分店的速度在扩张。就连沃尔玛也是直到80年代晚期，才站稳了零售业霸主的地位。虽然沃尔玛第一家店在1962年就已开张，但是要到1988年它的业绩才开始起飞，等到1991年（当时已有一年开设150家分店的成绩）才超越了凯玛特和西尔斯（Sears），成为全美最大的连锁零售店。

这种高增长率是由三股产业趋势共同推波助澜的，它们对具备雄厚资金的大型连锁店极度有利。第一是低价战争：所有大型连锁业者有计划地以超低价攻势击垮对手；第二是成立连锁店“群组”（cluster），好在同类竞争中胜出；第三股趋势则是壮观的旗舰超级商店的出现，通常位在高价地段，为其代言品牌做立体广告。这一点在下一章将有详细讨论。

低价战争：沃尔玛模式

低价战争：沃尔玛模式

1999年中期，沃尔玛在9个国家共有2435家大型折扣店，贩卖的商品从芭比娃娃梦幻之屋，到凯瑟琳·李·吉福德（Kathie Lee Gifford）裙子及手提包、Black et Decker钻子，以及天才（Prodigy）CD，无所不包。在所有分店中，有565家是超级中心（Supercenter），这项理念结合了沃尔玛最原始的折扣模式，以及服务一应俱全的日用品店、发型沙龙、银行，还包括443家山姆俱乐部（Sam’s Club），针对大量采购以及办公室家具等高价货品提供额外的优惠折扣（见附录表6-1、6-2）。

光在1998年就吸进1300亿美元的沃尔玛，能成为全球最大零售业者的秘诀是显而易见的。第一，开设比附近的对手大上两至三倍的店面；第二，大量采购堆在架上的货品，好迫使供货商不得不用超低折扣卖给你，再来则是把店面的商品售价压低，让小型零售业者根本无法跟你的“每天都低价”竞争。

这家在阿肯色州起家的零售店，最初的创业理念即为“大就是美”，因此，平均每家分店的占地约9.2万平方英尺，这还不包括必要的广大停车场空间。由于低折扣价是沃尔玛标榜的特色，所以它必须尽量缩减开支，这也就是为何沃尔玛的无窗式分店总设在市镇的边缘，那里地租便宜而且课税较低。放眼沃尔玛每年的版图扩张，新店面的面积可说愈来愈大，而且其旗下许多原本相较来说较适中的折扣店，也转型、扩充为超级商店，其中有些面积多达20万平方英尺。

另一个维持低成本的关键是，沃尔玛只在靠近其批发中心的地段开设据点。基于此点，沃尔玛扩张的方式就像糖浆一样：缓慢而浓稠。在占据最后一块空地之前（以半径100英里为限，40家分店），它是不会转而开发新领地的。如此一来，公司就能节省运费和装载费，此外，在同一区分店如此密集，几乎不需要花任何广告费用来为自己

做宣传。“我们会以批发仓库为出发点，在附近尽其所能成立店面。占据该区的地图，从这一州到另一州，这一郡到另一郡，直到市场饱和为止。”沃尔玛的创办人沃尔顿（Sam Walton）说。然后，公司会在新地区成立新的批发中心，再继续重复同样的模式。

自从沃尔玛在美国南部成立以来，它的足迹渐渐遍及阿肯色州、俄克拉何马州、密苏里州以及路易斯安那州，华尔街和美国东部媒体花了好一阵子才摸清楚沃尔顿这个巨大计划背后的底细。也因为如此，一直要到90年代初期，这些大型折扣中心出现约30年后，反对的声浪才逐渐成形。这些人反对沃尔玛零售模式的理由（现在几乎跟沃尔玛本身一样耳熟能详了），是因为超低的商品价格将消费者全吸引至郊区，导致市中心的社区生活和小型企业颓靡不振。较小型的企业根本无法与之竞争——事实上，许多沃尔玛的竞争对手宣称自己的批发价比沃尔玛的零售价还高。

目前为止，已经有几本书专门讨论大型折扣卖场产生的效应，最广为人知的一本是《我们相信山姆大叔》（In Sam We Trust），作者是《华尔街日报》的记者奥尔特加（Bob Ortega）。书中写道，沃尔玛并非唯一从事“大就是美”零售策略的业者，它只是众多争取特殊待遇之大型零售业者的开路先锋罢了。家庭仓库、办公仓库（Office Depot）、Bed Bath&Beyond……这些店家通常集体出现在称为“购买力中心”（power center）床铺、卫浴及其他的带状购物中心地段，其在零售业界以“类别杀手”（category killer）闻名，因为只要它们一进占某个产品类别，其巨大的购买力将使得较小型的竞争对手几乎在瞬间灰飞烟灭。

这种零售形态一直备受争议，它同时也是1920年代第一波反连锁店运动兴起的原因。随着低折扣商A&P和伍尔沃斯（Woolworth）迅速扩充，小型企业商试图经由立法，让连锁业者无法以大取胜，夺得较低的批发价格，进而促使零售价格下跌。奥尔特加指出，回首当年的

口号，再看看北美数十个城镇因沃尔玛新据点即将成立而兴起的草根运动团体，两者使用的语言是极为类似的。

在法律方面，对商业垄断行为的控诉频率愈来愈高，对象亦不只是沃尔玛。比如在1997年9月，美国联邦贸易委员会发现玩具反斗城非法向制造商施压，禁止其提供时兴玩具给其他的连锁商家。由于玩具反斗城是全球最大的玩具零售商，所以制造商只好同意其要求。但是消费者的选择权却因此受损，无法享有货比三家的机会。“许多玩具制造商没有别的办法，只好跟进。”联邦贸易委员会的企业竞争处处长贝尔（William Baer）在判决终了后表示。这正是贸易委员会想要防止的情况，所以在1997年，该会遏止了两家办公室家具大厂——订书针（Staples）和办公仓库——酝酿中的合并案，理由是该合并案有损企业竞争。

除了制造“类别杀手”之外，沃尔顿的遗绪还有其他深远的影响?从很多方面来看，大到不寻常的折扣中心及其外围的延伸地段（无人行道的街道，只有开车才到得了的购物中心，什么时髦设计都有、大如小型村落的商店），可说为这十年来其他的重要零售趋势开创了舞台。折扣仓库的优点是省钱，除此之外就一无是处了。因此，随着大型仓库扎根于郊区的水泥丛林，一股对人性导向发展的全新渴望随之而生。渴望老式的城镇广场，渴望大型集会兼私人密谈两相宜的公共聚会场所，渴望更具互动性、更有感官刺激的零售业形态。换言之，它们为星巴克、维京超级商店和耐克城打好了基础。

大型折扣中心运用自己的巨大，操纵以往难以想象的大量产品，而新的零售业者则运用自己的巨大，创造知名商品的恋物神话，将商品捧至高不可及的圣坛上，与沃尔玛无人能比的超低折扣互相呼应。大型购物中心用折扣取代了社区共同体的价值观，有品牌的连锁店则重新塑造这种价值观，再卖回去——大赚一笔。

连锁店群组：星巴克模式

连锁店群组：星巴克模式

“舒适的第三空间”是星巴克在通讯刊物和福音书似的年度报告上所用的宣传口号。这不只是像沃尔玛或麦当劳的非空间（non-space），更是一个私密的角落，让品味精致的人士可以在此共享“咖啡香……社群感……同伴情谊……联结感”。像星巴克这种新世纪连锁店，其一切设计都是在跟我们保证，相较于从前的大型折扣经销中心，自己所经营的可是截然不同的连锁事业。这可不是菜市场货喔，这是智能型的家具，这是政治行动主义者的化妆品，这是有如“旧世界图书馆”的书店，这是渴望直视你的眼睛、和你“产生联结”的咖啡店。

但是要当心。对于使人流连之私密空间的需求，也许与贪婪的大型折扣中心势成两极，但是这两股零售潮流其实并没有最初看似的壁垒分明。举例来说，星巴克过去13年来令人目眩的扩张方式，其实与沃尔玛试图扩张全球的计划不相上下，只不过这家敦亲睦邻式咖啡连锁店的品牌部经理不愿承认罢了。星巴克采取的策略不是在郊区成立大型的折扣中心，而是在咖啡厅和浓缩咖啡站林立的都会地段成立店面“群组”。这种策略不只依靠沃尔玛那种“大就是美”的模式，其对竞争对手造成的效应实际上也是大同小异的。星巴克并不讳言自己只在“能够成为第一名的咖啡零售商及品牌的地段”进行投资，因此，其所选择进行扩张计划的地区并没有很多。星巴克并非在全世界甚至北美的每个城市开设分店，而是有耐心地并吞掉整个地段，着手扩张，套一句《环球邮报》专栏作家巴伯（John Barber）的话，就像是“头虱横扫整个幼儿园”一样。这种策略是具有高度侵略性的，采用的就是该公司所谓的“同类相食”（cannibalization）概念。

星巴克的做法是让某地区的咖啡店数量达到饱和，炒热竞争，促使咖啡售价下跌，甚至连星巴克自己也必须降价。举例来说，1993年，星巴克只在美国数个州拥有275家分店，每家店的销售量较前一年

增加19%。到了1994年，每家店的销售增长率降到9%，到1996年跌至7%，1997年星巴克的销售增长量只有5%，而新开设的店面甚至低到3%（见附录表6-3）。可想而知，分店开得愈近，就愈可能吸收或“吃掉”彼此的客人——就算是在嗜咖啡成瘾的都市如西雅图和温哥华，人们能消耗的拿铁咖啡还是有定量的，再多的就只能倒进太平洋里了。1995年星巴克的年度报告对此提出解释：“星巴克的企业扩张策略是在现有市场内建立群组，确实也因店面太集中，新分店多少吃掉了现有店面的客源，但管理阶层相信，增加的销售量以及开发新店面所带来的利润，足以证明这种同类相食的现象是没有问题的。”这意味着，虽然各家店面的销售量增长逐渐疲软，但所有连锁店加起来的总销售量还是在持续攀升——事实上，从1995到1997年增长了两倍。换言之，当星巴克这家公司的市场持续扩张时，其各家分店的市场占有率正在流失，但输的对象大多也是其他的星巴克分店（见附录表6-4）。

这种同类相食的策略不只牺牲了星巴克的其他分店，也同样伤害其真正的竞争对手：独立的咖啡店和餐厅，而这点无疑对星巴克企业整体是有益的。跟星巴克不一样，那些店的利润完全得自某个时段的单一店面。总而言之，群组攻势就像大型批发卖场一样，是竞争性极强的零售策略，而且只有大型连锁店才有办法做出削弱个别店面的利润、好达到长期的品牌化目标这种壮举。这也说明了，为何论者常指称星巴克这类公司剥削小型企业，而该连锁店自然矢口否认，它们唯一承认的是自己在扩张，为产品开发新市场。这两点都没错，只不过，星巴克侵略性的市场扩张策略还有个额外好处，就是同时消灭了竞争对手。

星巴克除了利用规模和庞大的资金增加竞争力外，还有其他更厚颜大胆的行径。在其所作所为尚未引发争议的数年前，星巴克的不动产策略向来是先锁定交通便捷、地段时髦、独立经营、受欢迎的咖啡屋，再偷走对方的租约。有几家精华地区的独立咖啡厅业主公开宣称星巴克的人曾找上他们的地主，表示愿支付更高的租金顶下同样的地

点抑或邻近地点。举例来说，芝加哥的场景剧场咖啡屋（Scenes Coffee House and Drama）收到一纸迁移通知，时间就在星巴克于该咖啡屋所在的购物中心里租下店面之后。多伦多的都尼咖啡（Dooney’s Cafe）也是同样的遭遇，但星巴克坚称是地主自己先提的。星巴克确实拿到了都尼的租约，但是社区抗议的声浪太猛，该连锁店最后只得打退堂鼓，把店面转租给都尼。

这些断人后路的不动产策略并非只有星巴克才干得出来：麦当劳也把经销店的焦土政策发挥得淋漓尽致，设立邻近的经销据点，在各加油站设置迷你店面，直到整个地区完全被麦当劳覆盖为止。盖普也采取类似的群组零售策略，用多形态?店面如盖普、婴儿盖普、儿童盖普、老海军、香蕉共和国，还有1999年推出的盖普身体小铺共同轰炸重点邻近社区。其目的是为了让盖普的品牌家族成为服饰的代名词，就像麦当劳变成汉堡的同义词、可口可乐变成冷饮的同义词一样。“如果你前往超市，你会预期看到基本的生活必需品，你预期看到牛奶：有脱脂的、含脂1%的、含脂2%的、全脂的。你会希望牛奶是新鲜没过期的……我不认为服饰店有什么不一样。”盖普的首席执行官德雷克斯勒（Mickey Drexler）如是说。德雷克斯勒将盖普的无所不在比喻成超市是很贴切的，因为连锁超市就是群组商店扩张模式的始作俑者。自1913年A&P推行“实惠商店”（economy stores，现今超市的原型）以来，它已迅速开设了7500家分店，在达到饱和点之后收摊了一半，并将许多竞争者逼出了战场。

盖普喜欢被人拿来与可口可乐、麦当劳与A&P相提并论，不过星巴克顶着不同于他人的品牌形象，却很排斥与同类的连锁店混为一谈。毕竟，盖普是要让某个特定的商品（衣服）彻底品牌化，让购买盖普的衣服就像买牛奶或可乐一样容易。星巴克的事业针对的则是比较普及大宗的产品：咖啡，这儿的彻底品牌化是要让咖啡变成一种精神的／设计家的产品。也因此，星巴克不喜欢热闹滚滚，其所追求的

一如营销总监贝伯瑞所言：“让我们参与这场伟大的运动，找寻与自身灵魂的联结。”

不管原始的构想有多么文雅，连锁业的运作是有一套自己的逻辑和动力的，这与卖什么并没有太大关联。这套逻辑把每个品牌的成分一一打散（不管前卫抑或普通），变成一套容易组装的零碎片段。所有的连锁店就像乐高玩具般组合在一起，每一个连锁店都由几百个可拆卸的零件组装而成。在连锁店的逻辑里，这些零件是什么都无所谓，可以是麦当劳的油炸食品、Hamburgalr的模特儿，也可以是星巴克的店面图样“四大元素”：“生长于土，烘烤于火，烹煮于水，溢香于风。”复制终归是复制，不管模型是某个拱形还是某个和平符号，它的本质仍然是复制。

当连锁店的扩张进入全球舞台之后，这种复制的过程就愈发明显。当零售业者离开其原来的国家，星巴克式的群组就与沃尔玛式的低价战争结合，创造出一种“大型群组策略”（bulk clustering strategy）。为了在新市场保持低价位，沃尔玛、家庭仓库和麦当劳这些连锁业必须继续大量购买。而为了能操纵市场、提供比竞争者更低的价格，在新的国家一次只设立一家分店是行不通的。相反的，连锁业者喜欢的扩张策略就是收购现有的连锁店，然后再威风八面地进驻店面。举例来说，1994年沃尔玛在加拿大顶下120家伍尔科（Woolco）的店面，1997年则在德国买下维特考夫超市（Wertkauf GmbH hypermarket）。星巴克在1998年进驻英国时也是采用这种方法，买下当地的西雅图咖啡，把82家西雅图店面改装成星巴克。

当地的品牌想避免成为这些全球巨人的囊中之物，就先发制人与两家以上的大型当地品牌合并，这已成为愈来愈风行的策略。它们以国家主义和全球竞争为名，进行企业整合，裁撤员工，模仿美国的零售业模式。最后反倒把自己变成了原本想围堵的全球品牌，这点并不令人意外。加拿大的情形就是如此。当地历史最久的连锁百货赫德森湾公司（Hudson’s Bay Company）害怕沃尔玛的势力扩大，便买下凯

玛特的加拿大分店，并与泽勒斯（Zellers）合并，裁掉6000名员工，开设了好几家大型连锁折扣店：包括家具店、家庭卫浴店，还有卖折扣衣物的店面。“沃尔玛的成绩比凯玛特和泽勒斯都好。让这两家公司合并，我们将学会如何干得更有声有色。”凯玛特总裁海勒（George Heller）表示。

精选VS.选择

精选VS.选择

大型折扣中心策略与群组店面策略的联合运用，其结果是让零售业改头换面。虽然它们代表了两种迥异的零售趋势，沃尔玛模式和星巴克模式整合所产生的效应，是逐渐分食原本少数能与跨国企业相争的小型独立企业之市场利润。连锁店面能轻易取得小型企业无法竞争的空间和货源，这使得零售业完全变成大买主的战场。不论是挟其威势将产品价格调到无法再低，或者刻意哄抬价格，抑或单纯垄断市场，最终影响都是一样的：零售的竞技场上，唯有大量才能取胜，较小的公司在市场上毫无立足之地。就像相扑选手不断挑战自己的吨位极限以获得晋级一样，大者恒大。

当然，独立的店家和餐厅还是继续开张、发展，但是逐渐只剩下高价位地区的高档专卖零售店，而郊区、小市镇和蓝领工人地段则被自我复制的连锁零售业淹没、摧残。这种转变不只影响谁才能留在市场上，也影响何种商品才能陈列在架上（本书第八章会有详细的讨论）。

有另一股零售趋势正在施展比上述两者更惊人的影响力：那就是有品牌的超级商店，结合了大型折扣卖场的“大就是美”以及群组店的品牌化势力。我将在下一章里说明，这类型的超级商店是企业合并案热潮想当然的衍生物：部分是营销，部分是品牌捆绑销售炒作（brand-extension）的超市，还有部分是主题公园。

这三种零售业现象以及其对消费选择的影响，改变的不只是我们购物的方式而已。在影响力无远弗届的品牌化拼图上，它们是重要的零件，改变了我们集合以及工作的方式。事实上，单调的郊区大型折扣卖场以及市中心区品牌化的城堡及群组店之间的差别，可追溯至万宝路星期五及其后遗症。这些平行的发展指出，低价的供货商以及精神品牌打造师之间出现了具体的分界。沃尔玛即是品牌价值衰落最强

而有力的象征，它促使1993年4月某个星期五，华尔街股市重重下挫。品牌危机爆发的前一年，沃尔玛创下开设161家新分店的纪录，这种增长率在经济大萧条末期是前所未闻的。沃尔玛的消费者，是逐渐酝酿成形的新“价格世代”（value generation），他们群集到郊区采购，不愿多花钱购买营销费昂贵的品牌。假如沃尔玛那儿有销售超低折扣的汰渍洗洁精，那不错啊，但这些原先很有品牌意识的人如今也很乐意把沃尔玛的自制品牌搬回家。

同一时间，耐克城、迪斯尼商店、星巴克群组店的快速扩张，足以证明大众对精英生活方式之品牌的憧憬。对许多忠实的消费者而言，他们根本不在乎某些品牌商品的价格有多高，事实上，单单购买产品所营造的关系是不够的。为品牌着迷的人采取的是近乎拜物的消费心态，品牌名称本身就魔力无穷。

如何利用消费者这种以品牌自缚的心态，已成为销售拜物产品的时尚业界、运动业界及娱乐业界最关心的事，这一点也不令人惊讶。受到主题乐园启发的超级商店是这项过程的一部分，但随着企业并购案及相关合作案的浪潮前仆后继而来，超级商店不过是个开始而已。

七 品牌自作自受 反品牌运动的策略

七 品牌自作自受 反品牌运动的策略

建立一个好品牌可能要花上100年，但是摧毁它只需30天。

——约翰·汉卡克共同生活保险总裁戴维·达历山德罗（David D’Alessandro），1999年1月6日

一如我们所见，品牌化是气球经济：膨胀的速度快得惊人，但里面只是一团热空气。已有无数批评家手上拿着针，满心渴望戳破企业的气球，看到碎片掉满地。企业将文化空间品牌化的野心愈大，或对劳工弃而不顾的心态愈严重，该企业就愈可能制造出一队静静等着疾声斥责的批评军团。另外，品牌化模式使企业完全暴露在抗议分子的攻势之下：他们想用品牌生产的秘密，捣毁其市场营销的形象。而这一招已经证明有效。

虽然营销和生产并非向来都被层层的承包商分隔开来，但是双方从未真正融洽相处过。自从第一个广告案创造了人人喜爱的吉祥物，使大量生产的产品拥有量身定做的风味之后，广告业就把拉大产品与工厂之间的距离视为首要任务。1920年代的重要广告文案作者伍德沃德（Helen Woodward）曾对员工发出著名的警告：“如果你要宣传商品，绝对不要看制造它的工厂……不要看在工作的人……因为，你知道，一旦你了解事情背后的真相，真正的内在真相以后——就很难写出宣传的漂亮话了。”

回溯当时，狄更斯式的悲惨形象（例如三角衬衫工厂大火事件），西方消费者仍然记忆犹新。他们在购买肥皂、袜子、车子或其他任何承诺幸福快乐得招人妒忌的产品时，根本不需有人从旁提醒工业化背后的阴暗面。此外，广告锁定的消费者之中，许多人自己就是工厂员工，而花言巧语的广告文案作家最不想做的就是勾起任何一丁点关于枯燥单调的生产线的记忆。

但是当第一世界国家转变成“信息经济”之后，我们就开始对伍德沃德工业化时代的脚踏实地萌生怀旧感。连长久以来被视为营销界最大禁忌的工厂，近来也在广告里找到安身立命之地。举例来说，商店的地板出现在土星汽车广告上，我们看到有权有能的汽车工人只要发现任何不合标准的事物，就能随时暂停生产线。90年代早期斯巴鲁（Subaru）的广告中也出现过工厂内部的一景——宣示着买车的重点不是向邻居炫耀的，而是驾驭“最精良的机器”。

然而，土星和斯巴鲁广告里的工厂，并不是伍德沃德警告其广告案同事别去瞧的那种血汗工厂；这儿是新时代怀旧式工厂——其真实度大概与英特尔热舞的技术工程师相差无几。这些工厂的角色一如杰米玛阿姨和桂格燕麦片的吉祥物，是要让斯巴鲁和土星与简朴的过往岁月结合；想当年，商品都是在消费者的本国制造的，人们也还认识彼此的邻居，而且没有人听过加工出口区这种玩意儿。90年代早期，当汽车工厂大量关闭，市场上泛滥着成堆便宜的进口车之际，广告（虽然意欲带领我们进入璀璨的广告世界）的目的不是让我们看清制造的过程，而是使之模糊。

换句话说，伍德沃德的规则在今日比任何时期都更为适用：品牌化商品的双面生活陷入前所未有的矛盾中。虽然单一世界主义的说法甚嚣尘上，但是全世界仍致力于保持制造者和消费者之间的界线，而且超级品牌之所以能吸收巨大的利润，前提就是这两个世界能尽可能划分清楚。这儿的逻辑很清楚简明：由于出口加工区的承包工厂所有人不是直接把锐步运动鞋或米老鼠上衣卖给消费者，他们不在乎与公众交恶。与消费大众建立良好关系则完全是名牌跨国企业的任务。唯一的关键点是，要让这个系统顺利运作，工人必须对其所制造的产品在市场上的营销实况知道得愈少愈好，消费者则必须隔离在所买品牌的制造过程之外。

这个模式行之有年。加工出口区成立的最初20年间，确实是全球化肮脏的小秘密——保护严密的“劳工仓库”，将不堪入目的制造过程

掩盖在高墙和铁丝网背后。不过，从90年代以来，“要品牌，不要产品”的狂热已经占据产业界，如今则卷土重来，缠住自由流动、不具实体的企业不放。也难怪如此。将品牌与其生产地点坚决分隔开来，并将工厂移入加工出口区这种工业黑洞地带，这种做法已酝酿成潜在的爆炸性局面。全球制造连锁业的基础，好似就是相信工人在南半球，消费者在北半球，而且两者绝对不可能找到方法互通声气一样——尽管信息科技狂飙，唯有企业有能力达成真正的全球流动性。就是这种极端的自大，让耐克和迪斯尼这些品牌招架不住反企业运动人士的两大策略：将品牌化世界的富有告知破烂生产地的住民，并将生产过程的肮脏告知浑然不觉的消费者。

设计师行动主义：商标即明星

设计师行动主义：商标即明星

我坐在加州伯克利某间拥挤的教室内，有人在翻我的衣领看是什么牌子的。一瞬间，我自觉好似回到小学时代，纠察员一天到晚在检查我们有没有穿仿冒品。现在是1997年，检查我领口的人是罗洛·乔·富（Lora Jo Foo），她是“血汗工厂观察”（Sweatshop Watch）的主事者，正在主持名为“终结国内外的血汗工厂”的会议，这是一场全球化研讨会的一部分。

罗洛·乔·富每回主持血汗工厂的会议，都会拿出一把剪刀，要求每个人剪下身上衣服的标签。然后她会打开一张用白布做成的世界地图，把我们拿出的商标缝在地图上；没一会儿，就有好几个国家贴得密密麻麻的，这张地图也变成一块疯狂的补丁，满是丽诗卡邦、香蕉共和国、Victoria’s Secret、盖普、Jones New York、卡尔文·克莱恩和拉夫·劳伦的商标。这些密集的方形补丁大多集中在亚洲和拉丁美洲。然后，罗洛·乔·富开始说明企业的全球路线图：一开始，产品仍是在北美洲生产的（地图上只有几块标签仍位于此区）；然后移到日本和韩国；之后移到印度尼西亚和菲律宾；再抵达中国和越南。罗洛·乔·富表示，服饰商标是很好的辅助教材，能够解释遥远、复杂的议题，将之带回自家门口，就有如在我们衣服背后一样近。

必须说明的是，没有人比发起示威活动者更讶异反品牌行动竟能发挥如此大的力量和吸引力。许多反血汗工厂运动领导长期为鼓吹第三世界国家的利益而奔走。在80年代，他们为尼加拉瓜（Nicaragua）桑地诺党（Sandinista）反叛分子和萨尔瓦多FMLN反对党鞠躬尽瘁。战争结束后，全球化加速进行，他们发现中美洲穷人的新战场是由军队看守、自由贸易区内上锁的血汗工厂。不过他们没有料到，一般大众竟会对这个问题如此感同身受。“我想这个问题之所以受到广泛重视——比中美洲的战争更令人关注——是因为这与人们的生活产生直接

的关联；这不再是‘远方’的事件。”华盛顿的劳工权利运动（Campaign for Labor Rights）的特里姆·比斯尔表示，“如果他们在这些连锁店中用餐，就等于是把借由压迫别人而生产的食物送进自己口中。如果他们买玩具给小孩，玩具可能是由不曾享受过童年的小孩所制造的。这非常直接，非常感性，而且非常人性，所以人们会跟我们联络，问道：‘我能做什么吗？’而我们无须表示：‘恐怕有所困难。’我们大多会说：“想宣泄愤怒吗？有富于建设性的方法哟。”

美国作家达斯基（Lorraine Dusky）在《今日美国》（USA Today）的文章里形容这种由个人联结而产生的力量。她看到1998年5月印度尼西亚暴乱的电视报道，开始怀疑自己用的品牌跟在电视上对着火灾尸体号哭的年轻女孩是否真的有所关联。“我的耐克球鞋真的有错吗？”她写道，“如果耐克坚持给劳工比较好的待遇，那个伤痛欲绝的女孩的父亲可能现在还活着。因为，如果耐克肯这么做，那么其他血汗工厂的业主就会跟进。”这种逻辑可能是跳跃式的——将印度尼西亚民主示威的死伤事件归罪于自己的耐克运动鞋；但是这样的观点确实是必要的，一如达斯斯所言：“全球化不只意味着货币及物资的便利流通，更意味着我们必须照顾所有的弟兄姊妹。”

但是当反品牌运动的效果直接关系到我们自己的品牌生活时，他们又呼吁贡献另外的因素，特别是年轻人。反企业运动坐享向时尚和名人借来的无上利益——讽刺的是，这正是向品牌本身所借来的。品牌用金钱打造精致的影像宣传，将品牌烙印在我们脑海中，并借由赞助众所热爱的文化活动打造高洁的形象，因此，它一直沐浴在光辉之中——借用科幻作家斯蒂芬森（Neal Stepheson）所创的词汇，这是“商标光芒”（loglo）。一如政治学者托克维尔的预言，就是这种奇幻的创造物，使我们“为现实世界感到遗憾”——而再也没有比遥远国家的人民受到贫穷与压迫的煎熬更值得我们感到遗憾了。因此在70年代晚期，商标光芒愈盛，社会正义活动却衰退不前；其令人哀痛、毫无

营销魅力的作为不再能吸引精力充沛的年轻人，以及执迷于闪亮广告美学的媒体。

但是今日，由于蓬勃发展的反企业运动人士采用文化反堵的幽默美学，再加上收复街道人士的活力，情况开始改观。由于抗议品牌者的新立场就是像“水蛭般”死缠企业不放，他们确实从商标光芒中取得了始料未及的好处。品牌的光芒太亮，连反对人士都得以享受其光芒。这种危险的品牌化策略在有些人看来，可能有损于反对运动的政治纯度，不过这种策略显然能吸引众人的注意。反企业活动从广告营销的力量和大众吸引力中汲取能源，再将那股能源朝成功殖民我们日常生活的品牌回掷过去。

你可以在许多反企业运动中看到这种柔道策略：邀请第三世界国家的工人来?访第一世界国家的超级商店——一旁架设无数台摄影机。鲜少新闻台能抵抗这种专为电视设计的事件；瞧瞧，印度尼西亚的耐克工厂女工发现，她每天拿两块美元拼死命制造的运动鞋，竟然在旧金山的耐克城一双卖120美元。从1994年起，至少举办过五次让印度尼西亚耐克工厂工人到北美和欧洲参观的活动——因尝试在耐克工厂组织工会而被解雇的苏卡西（Cicih Sukaesih）已经来过三次了，她的旅行是由劳工团体、教会和学校团体联合赞助的。1995年8月，两名盖普裁织工人，来自洪都拉斯的17岁的莫利纳（Claudia Leticia Molina）以及来自萨尔瓦多的18岁的菲拉（Judith Yanira Viera）向数十名盖普店门口的群众发表演说。也许最令人难忘的就是15岁的童工温迪·迪亚兹（Wendy Diaz）出现在美国国会前，呼吁消费者正视童工问题了。迪亚兹从13岁开始就在洪都拉斯的工厂缝制凯瑟琳·李·吉福德出品的裤装。她证实“大约有100名年纪比我还小的人——13、14、15岁，有些才12岁……有时候他们会把我们留下来工作一整晚……工厂领班对我们大吼大叫，要我们工作快一点。有时候他们会把衣服丢到你脸上，抓你或打你……有时候经理会摸女孩子，摸我们的腿，假装是开玩

笑。我们有很多人想去上夜校，可是不行，因为他们总是要我们加班。”

没有团体比查尔斯·克纳汉（Charles Kernaghan）领导的国家劳工委员会（National Labor Committee）更会钻品牌化经济的各种漏洞了。1994到1999年之间五年，该委员会在纽约的三人办公室运用绿色和平风格的媒体策略，比近百年来花下数百万美元的国际工会运动更能吸引大众关注血汗工厂的苦难。正如成衣产业的圣经《女性服饰日报》（Woman’s Wear Daily）所写：“克纳汉和其反血汗工厂战役炮轰成衣产业滥用劳工的问题，这可谓三角衬衫工厂大火以来影响力最大的一波运动。”该委员会的战绩并非靠游说政府甚或组织劳工打出来的。它所做的就是污毁品牌世界里几个装点得最闪亮的商标。克纳汉的做法很简单：首先挑选美国最卡通化的代表人物，从真实的卡通人物米老鼠到虚拟的卡通人物凯瑟琳·李·吉福德，然后再制造影像与真实之间的正面冲突。“他们的存活都靠影像，”克纳汉谈到敌对的企业时说，“这给了你控制他们的力量……这些企业都是容易攻击的目标。”

克纳汉有文化反堵的天赋。他知道他可以把海外的血汗工厂“推销”给美国媒体——媒体虽然向来恶名昭彰，对劳工和非英语地区的问题有偏见。不过，他所要做的就是避开含糊的劳工法和玄秘的贸易协议，将焦点集中在违反法令的厂牌即可。这套公式使血汗工厂受到《六十分钟》及《20/20》节目以及《纽约时报》的严密审查——最后《硬拷贝》（Hard Copy）甚至派了个小组，协助克纳汉于1997年前往尼加拉瓜血汗工厂实地考察。

八卦节目和大胆的劳工团体其实并不是那么对立的阵营。我们的文化为名人着迷，若是哪个名人陷入丑闻案，大众就为之骚动。克纳汉掌握的契机就是对商标的疯狂执迷，不只可延伸至商标的打造，更可延伸至商标的毁灭。耐克的血汗工厂之于劳工报道，就像是拳王辛普森的诉讼之于法律程序：都是上佳的题材。而劳工委员会不论好坏

（批评者当然说它是坏的），确实是劳工运动的《硬拷贝》，永远都在寻找闪耀的名人殿堂与残酷大街上真实生活之间的交集。

克纳汉举出事实数据，说明由迪斯尼成衣、耐克跑鞋、沃尔玛货架和个中要角的个人财富所架构出来的全球化经济，然后再把这些数据用统计公式加以换算，以之为利器，像木棍似的四处挥舞。举例而言：中国岳阴（Yue Yen，音译）的耐克工厂所有5万名员工，必须工作整整19年，薪水才能等同耐克一年的营销预算。沃尔玛的年销量总值比海地的全年预算高120倍；迪斯尼首席执行官艾斯纳的时薪是9783美元，而海地员工一小时只赚28美分；一个海地员工要花16年又10个月才能赚到艾斯纳一小时的收入；艾斯纳1996年用来投资股票的1.81亿美元，足够养活他的1.9万位员工加上其家属长达14年。

典型的克纳汉做法，就是将《101只斑点狗》（101 Dalmatians）电影里大麦町优渥的生活环境，拿来与缝制迪斯尼卡通人物成衣的海地工人所居住的陋屋互相比较。他说，这些动物的“狗窝”有柔软的床，加热台灯，有随传随到的兽医照料，吃的是牛肉和鸡肉。然而，海地工人却住在疟疾盛行、痢疾传染的茅屋里，睡在吊床上，几乎买不起肉，也没钱看医生。靠着对比品牌生活以及生产现实，克纳汉得以施展他的营销魔术。

劳工委员会的活动（并非一般灰暗的劳工集会）对于商标光芒可说是物尽其用。1997年10月，纽约市的游行可资证明：游行从迪斯尼超级旗舰店对面的时代广场开始，沿着第七大道，经过梅西百货（Macy’s）的汤米·希尔费格橱窗，再走到巴诺书店，最后抵达史坦百货公司（Stern’s）。这个“假日良心季”的集会一开始，就可见视觉布景为所有的歌曲及演讲助阵，那就是曼哈顿区最出名的几个商标：天边可见巨型的红色耐克飞扬符号，麦克赛尔（Maxell）老兄坐在躺椅上听“数字音响”，欣赏3D的百老汇《狮子王》，浑然忘我。当UNITE的领袖杰伊·梅热（Jay Mazur）大声宣告“血汗?厂卷土重来了，我们都知道为什么”时，他的头上是高耸的小美人鱼霓虹灯所形成的光圈。另

一个由劳工委员会赞助的抗议活动在1999年3月举行，参加者将一只大型的橡胶老鼠放在迪斯尼商店门口。由于克纳汉的招数不要求参与者弃绝流行文化，因此他有很多学生支持者，其中许多人参与集会，亲身投入文化反堵。高中生和大学生穿上毛茸茸的动物装，呼应狂吼文化的卡通美学：6英尺高的粉红猪举的标语牌是“猪反对贪婪”，点心怪兽拿的牌子是“没有正义，就没有点心”。

对劳工委员会来说，商标既是目标，也是道具。这也是为何克纳汉在对群众（大学校园、劳工集会游行，或是国际会议）演讲时，他的著名购物袋里从来少不了迪斯尼服饰、凯瑟琳·李·吉福德的裤子，以及其他知名品牌的行头。他上台的时候，会把薪水单和价格标签拿出来说明，究竟工人制造产品的酬劳与消费者购买时付的钱之间的差距有多大。他去海地和萨尔瓦多加工出口区访问时，也带着购物袋，他从袋子里拿出许多东西给工人看，其中包括工人自己缝制的产品的价格标签。他在写给艾斯纳的信上，描述了工人惯常的反应：

前往海地之前，我去长岛一家沃尔玛，买了几件在海地制造的迪斯尼衣服。我把这些衣服拿给工人看，他们一眼就认出那是出自他们之手的……我拿起一件四号的印第安公主T恤，让他们看沃尔玛的标价是10.97美元。不过，一直要等到我把钱换算成当地货币，172.26海地币，他们才突然一起发出充满震惊、不相信、生气，并且混杂了痛苦和伤心的叫声，目不转睛地盯着那件印第安公主T恤看……每一天，他们都制造几百件的迪斯尼上衣。然而单件的销售价格所值竟等同于他们将近五天的工资！

海地迪斯尼工人不可置信的惊叫模样，被克纳汉的同事用摄影机拍摄下来，并剪辑到劳工委员会制作的纪录片《米老鼠到海地》（Mickey Mouse Goes to Haiti）里。这个纪录片在北美和欧洲的几百个学校及社区中心放映过，许多年轻的运动分子都说，这个镜头是促使他们参加全球反血汗工厂运动的关键因素。

另一种商标交流

另一种商标交流

得知工资和零售价之间的差距，这对工厂员工来说很具震撼力；一如我在甲米地所见，他们根本不知道自己生产的商品价值多少。举例而言，在甲米地出口加工区的全亚（All Asia）工厂，老板通常将Sassoon裙子的价格标签亮给员工看——52块美金，他们说，“标价就放在纽扣边，当我们经过包装区的时候，就可以看到价钱，”女裁缝工告诉我，“于是我们就把价钱换算成披索，然后工人不禁问起：‘既然工厂卖的是这种价格，那我们为什么拿到这么少的薪水呢？’”管理阶层听闻这些公开讨论之后，全亚工厂里就再也看不到价格标签了。

事实上我发现，即使想找出哪些品牌是由甲米地区上锁大门后的工厂制造的，这也得花上相当的侦探功夫——这也就是区外的工人协助中心（Workers’Assistance Center）花的功夫。该中心的一面墙壁被看起来极像罗洛·乔·富的商标补丁布所覆盖。整个广告牌上钉满了服饰的商标：丽诗卡邦、艾迪堡（Eddie Bauer）、Izod、Guess、盖普、爱伦瑞丝（Ellen Tracy）、沙宣、老海军。板上每一个商标的旁边都写着其制造工厂的名称：V.T.Fashion、全亚、Du Young。工人协助中心的发起人相信，将品牌连上其制造工厂，这对激励工人挺身捍卫自己的权益是非常重要的，特别因为工厂的老板总是哭穷。如果工人知道自己缝制的老海军牛仔裤在美国售价是50美元，他们就会更勇于争取加班费，甚至投资方承诺已久的健康补助。很多工人也盼望能得到这项信息，因此他们会冒险从工厂挟带服饰的价格标签出来；他们趁工作时把标签藏在口袋，祈祷在门口执行安全检查的警卫不会发现这些纸片，然后再将之带回工人协助中心。中心的下一个任务就是找出这些品牌背后是哪一个企业——这工作并不怎么容易，因为许多厂牌根本不在菲律宾销售，而会在当地销售的品牌也只有在昂贵的马尼拉游客购物中心才买得到。

然而，过去几年以来，要搜寻这些资料变得容易多了，部分因为运动人士之间的全球交流显然愈来愈活络。有了资金稳定的非政府机构及工会的旅游赞助，位于罗萨里奥的小小劳工协助中心也能派代表前往亚洲各地、德国及比利时参加研讨会。我首次见到协助中心的干部图伊科是在甲米地，隔了两个月之后，1997年11月我又在温哥华的亚太经合组织的人民高峰会（People’s Summit on Apec）上见到她。该会议有数千位各国的运动分子前来参加，时间特意安排与18个亚太经济团体领袖（包括克林顿与江泽民）的会议相同，当周他们在温哥华开会。

高峰会的最后一天，图伊科和我离开研讨会，花了一个下午在繁忙的罗布森街（Robson St.）上闲逛，在贩卖甲米地制造的商品的连锁店内外穿梭，我们一发现标签上写着“菲律宾制造”的字样，就赶紧拿笔记下型号和价格。她回到甲米地后，会将价格换算成披索（并且将母国贬值中的货币汇率纳入考虑），小心翼翼将之贴在协助中心办公室之告示板上的标签旁边。只要有劳工因为不满非法解雇、薪水缩减或连续加班的情事来到中心，她和同事就会指着板上的数字给他看。他们一起计算加工区的女裁缝工要花几个礼拜才买得起一件盖普儿童睡衣给自己的小孩穿；而员工回到拥挤的宿舍后，或者在闷热的工厂午餐时间，就会口耳相传这项惊人的数据。于是，消息像野火一般蔓延开来。

几个月后，我收到图伊科的电子邮件，继而再度想起我们的“血汗工厂”之旅（根据《国家》 [The Nation] 的作家普雷斯 [Eyal Press] 的形容）。她告诉我，劳工协助中心终于成功让区内两家成衣制造厂成立工会。标签上的商标是什么呢？盖普、Arizona Jeans、Izod、J.C.Penny以及丽诗卡邦。

全球行动

全球行动

70年代初，就一直不断有女性敦促姊妹们，不要仅止于讨论时尚美容业对西方消费者的压迫，更要体察全球无数位挥汗让西方女性穿着入时之女性的苦难。二三十年代，埃玛·戈德曼与国际妇女服装工人联合会（International Ladies’Garment Workers’Union）用血汗工厂工人之名发动女性运动，但是近几十年来，这些联系似乎已跟不上时代的脚步。虽然第二波女性主义运动不断试着在政治上结合发展中国家的女性，但是这种跨国的努力成效一直不如同工同酬、堕胎合法化的议题明显。不知何故，70年代的口号“个人即政治”，似乎更适用于讨论时尚如何影响女人对自己的感觉，而非全球化机制如何使成衣工业驱策别的女人工作。

1983年，美国学者辛西娅·安罗（Cynthia Enloe）成为旷野中少见的呼声。“香港制造”及“印度尼西亚制造”的标签出现在她衣服上的频率日渐增高；她认为这对想要了解复杂的全球化经济的女性而言，这是具体的开始。“我们更能讨论、理解所谓‘国际资本’和‘国际劳工性别划分’这种‘抽象名词’的意义为何。这两个概念长久以来属于男性理论家的智慧财产（其中大部分人根本从来没问过是谁在织布、谁在裁缝），但实际上，其抽象的程度就跟我们衣柜里的牛仔裤和抽屉里的内衣没什么两样。”她写道。

当时由于警觉心的缺乏、文化藩篱，再加上第一世界的褊狭主义，很少人关心这个问题。但是今天很多人开始聆听了。这种转变可能仍是品牌变得无所不在之后的意外副产品。如今，企业已经构筑了一道延伸全球的商标／标签的彩虹，这个架构对于想达成真正国际团结的人来说，是随意可见、可供利用的。也许商标网络的原初目的是要扩大消费、减少产品成本，但一般民众现在却能变成“蜘蛛”，在网

络上轻易穿梭来去，一如织网的企业。因特网也许最先是五角大厦架设的，但是很快就变成了运动人士和黑客的游乐场。

所以说，虽然文化单一化（每个人都在汉堡王用餐，穿耐克的球鞋）可能造成全球封闭症，但是却也提供了有效的全球沟通基础。感谢品牌化网络，全世界麦当劳的员工都可在网络上交换为麦当劳工作的故事；在伦敦、柏林和特拉维夫（Tel Aviv）参加游行的孩子可以在网上为企业入侵狂吼运动同声哀鸣；北美的记者可以和印度尼西亚贫穷乡村的工人谈论迈克尔·乔丹拍摄耐克广告的价码是多少。这面商标网络具有无比的力量，能结合每天在厕所惨遭广告轰炸的学生、制作广告上产品的血汗工厂工人，以及贩卖产品的气馁麦当劳店员。他们讲的或许不是同一种语言，但是，现在他们有了能够展开讨论的共同基础。收复街道组织的某位领袖就用谐拟贝纳通的广告词，形容这种新的全球网络为“联合色彩的抗议”（United Colors of Resistance）。

由贝纳通的口号、耐克的血汗工厂以及麦当劳的工作所联结的世界，也许并非每个人向往的理想地球村，但是其光纤网络和共同的文化指涉，却是第一波真正的国际人民运动之基石。这可能指的是抵制沃尔玛在城中设立据点，但也可能是利用全球网络结合北美洲五十几个从事相同抗争的团体。这指的是，将全球劳工欺压的情事交由当地市议会来审议，并加入国际阵营，反对多边投资协定。这也指的是，让曼谷某玩具厂大火的哭喊声，一清二楚地传到购物中心里玩具反斗城的门外。

跟随商标的路径

跟随商标的路径

当反品牌运动的全球合纵连横逐渐为人所知，这条从购物中心到血汗工厂的路径就有更多人走。我当然不是第一个到甲米地出口加工区找消息的记者。在我抵达当地的几个月前，已经有德国的电视小组和意大利的纪录片制作人来过，希望能挖出该国品牌“贝纳通”背后的秘密。有太多前往印度尼西亚的记者想参观恶名昭彰的耐克工厂，当我1997年8月抵达雅加达的时候，劳工权利团体“雅克马”（Yakoma）的成员已觉得自己像是导游了。每个星期都有记者，或是加里·特鲁多在漫画里讲的“人权游客”来此。同样的情形出现在我打算参观的梅当（Medan）镇上；这儿的童工所缝制的是芭比漂亮的宴会服。我在印度尼西亚儿童促进会遇见当地的异议分子，她们拿出一本相簿，里面全是到过当地的NBC记者所拍的照片。该会负责人约尼（Muhammad Joni）很骄傲地告诉我《日间新闻》（Dateline）的纪录片“得奖了”。“他们打扮成进口商的样子，带着隐藏式相机——非常专业。”约尼瞧瞧我的小录音机以及上个礼拜在海边买的蜡染背心裙，无动于衷。

经过四年的研究，我发现最令人震惊的是，许多咸认“肮脏的小秘密”都被如此随意地塞进全球的扫帚间里。在加工出品区，欺压劳工的行为数不胜数——只要你稍稍打开橱柜门，真相就一股脑全倒出来了。就像《华尔街日报》记者奥尔特加所写：“事实上，整个成衣工业就是长久以来无人报道的大丑闻。”

由于企业所作所为是如此随意草率，再多的公关预算都不足以将品牌与工厂彻底划清界限。而当形象与事实的差距愈来愈大，企业所受的打击就愈重。许多家庭取向的品牌，如迪斯尼、沃尔玛和凯瑟琳·李·吉福德，都被迫面对其产品的实际制造情况。当麦当劳诽谤案调查小组公布许多黑暗的报告，包括受虐的鸡只以及感染大肠埃希（E coli）的汉堡肉，他们将这些事实写在罗纳德·麦当劳的塑料肖像上。

麦当劳诽谤案被告所采用的标志，是一只躲在小丑面具后面、叼着雪茄的胖猫，诽谤者说，这是因为“小孩最喜欢秘密了，而罗纳德的秘密尤其恶心”。

当抵制的品牌由知名人士代言的时候（这个情况在超级品牌的时代十分普遍），影像与真实之间的冲突就更有爆炸性了。举例而言，当凯瑟琳·李·吉福德的血汗工厂被披露时，她并不能像一般的首席执行官一样回应（只需对股东负责）。这位八卦脱口秀主持人是日间电视节目的人道主义代表，她不能马上变成铁石心肠的资本主义牛仔，尤其面对15岁的温迪·迪亚兹的当众恳求。“如果我能与凯瑟琳·李说话，我想请她帮助我们，停止所有的虐待，让他们不会再对我们大叫或是打我们，让我们能上学去，让我们组织起来保护自己的权益。”毕竟，可能在五分钟前，吉福德才对着自由世界的观众表示有个小孩生病都会让她满眼泪水，还必须用H修护液消去浮肿的眼袋呢。她就像安德鲁·罗斯所言，“是揭露童工问题的最佳道具”。面对迪亚兹的恳求，吉福德只有两种选择：抛弃她价值百万的电视慈母形象，或是变成贫苦劳工的守护天使。这个选择够简单了。“只花两个礼拜，吉福德就登上了劳工保卫战的圣者宝座。”罗斯写道。

营销命运的诡异改变，使得企业赞助本身变成了抗议运动人士的重要工具。有何不可呢？1998年底，国际奥林匹克委员会（IOC）困于贿赂和作假的丑闻，媒体立即关注这些争议对于竞赛的赞助企业有何影响——这些公司宣称对IOC的纯真蒙尘震惊不已。“这牵涉到我们为什么要投身奥林匹克。任何影响奥林匹克正面形象的事，都会影响到我们。”可口可乐的发言人说。

不过，这项理论当然两面都说得通：如果赞助者可能被其赞助活动之不名誉事件所波及，那么该活动也可能被赞助者的暧昧行为所损害。随着赞助产业愈见蓬勃，这种关联也就愈来愈常出现了。1998年8月，席琳·狄翁在波士顿、费城及华盛顿特区的巡回演唱会被人权运动分子包围。虽然她不知情，但是她的赞助商爱立信（Ericsson）手机，

却是缅甸最不合作的外资企业，尽管国际抵制声浪席卷而来，该公司仍拒绝停止与独裁政权往来。不过，当抨击声浪已不只冲着爱立信而来，还损及天后狄翁的形象时，抗议活动只花了一周，便使该赞助商宣布立即从缅甸撤厂。如今，赞助商若无法保护其所赞助的明星不受抗议活动波及，就常发现自己处于四面楚歌的窘况。举例来说，1999年在加州圣地亚哥举办的铃木摇滚马拉松里，乐团索性挺身反抗企业赞助商。向来与激进政治立场无涉的Hootie and Blowfish，决定与抗议该活动的运动人士连手，因为铃木与缅甸的独裁政权有所来往。该乐团成员坚持在上台前必须把铃木的旗帜取下，然后他们再穿戴着“铃木滚出缅甸”的T恤和贴纸上台表演。

除了侵略性的企业?助之外，另一项弄巧成拙的营销趋势是广告对身份认同政治的挪用，我们在第五章已讨论过。耐克的女性主义主题的广告以及反种族主义的口号，非但没有软化其形象，反而激怒了妇女团体和公民权运动领袖。他们坚称，这个依靠剥削第三世界年轻女性发财的企业，无权利用女性主义的理想或种族平等的理念来促销球鞋。“我想，将社会正义重新包装成广告，从一开始就让人们感到不安。”美国媒体评论家Makani Themba解释道，“不过他们不能确定原因何在。然后等你听到别人的控诉，你会想马上给耐克一拳，骂它有多么伪善。”

这或可解释，为什么第一家受到血汗工厂议题所害的企业，竟是曾被视为伦理典范的公司：李维斯。在部分海外承包商被人发现雇用立约奴工之后，李维斯于1992年成为第一家采用企业行为守则的公司。这并不符合该公司在家乡所呈现的形象，它不但以不分阶级的集体决议模式为人称道，之后还大手笔赞助女孩力量之类的活动，例如莉莉丝音乐节。尽管美体小铺可能是全球最进步的跨国企业，仍然有店面橱窗光鲜亮丽、私底下的企业运作却乌漆摸黑的嫌疑。罗迪克（Anita Roddick）的公司一直是许多媒体深入调查的主题，包括使用

的化学成分、对工会的看法，甚至该公司所谓制造过程不曾使用动物实验的声明。

我们都听过耐克、锐步、美体小铺、星巴克、李维斯和盖普一再发表同样的声明："你们为什么找我们的碴呢？我们是好公司！"答案很简单。他们被盯上，是因为他们用来借以致富的政治议题（女性主义、生态主义、贫民区的改造）并非随便的有效广告复制品，任凭其品牌部经理任意取用。那些议题是复杂、必要的社会概念，是许多人为之终生奋斗的理想。这使得抗议分子的愤怒具有正当性，让他们能挺身反抗企业对这些概念的犬儒扭曲。以疯狂裁员而恶名昭彰的阿尔·邓拉普若听闻要求企业负责任的呼声，可能会用锯子响应吧；但是像李维斯和美体小铺这类的公司却不能置之不理，因为他们公开宣告，对社会负责任从一开始就是其企业哲学的基础。一而再再而三，当广告团队使用创意过了头的时候，宛如伊卡洛斯（Icarus，译注：希腊神话中靠蜡制羽翼飞翔的人，由于翅膀被太阳溶化而坠落海中），他们将向下跌落。

合作案的不公平

合作案的不公平

由于命运的安排，1997年2月25日，反企业怒潮的多重层次汇聚在加州阿纳海姆（Anaheim）的大鸭（Mighty Ducks）曲棍球场。这是迪斯尼的年度聚会，大约1万名股东涌进球场，好将艾斯纳严刑拷打一番。他们不满艾斯纳付了1亿多美元的遣散金给好莱坞超级经纪人迈克尔·奥维兹——他只在迪斯尼待了丑闻满天飞的14个月，坐的是第二把交椅的位子。对艾斯纳的抨击不仅如此而已，他的4亿美元薪资（分多年付清），将友人与领薪的迪斯尼顾问安插入董事会都备受批评。好像怕股东还不够生气似的，由于某个无关的股东会议决议斥责迪斯尼在国外的工厂付给劳工的薪水不敷所需，并呼吁针对上述行径成立独立的监督系统，艾斯纳和奥维兹的天价薪水因而更显荒唐。在球场外边，数十位国家劳工委员会的支持者举着标语大喊，针对迪斯尼海地员工的困境提出抗议。当然，监督系统的事最后不了了之。但是，这种血汗工厂劳工和主管薪水之间的冲突，对克纳汉来说一定悦耳无比。

显然艾斯纳预期这次集会不过是鼓舞士气的场合，却被这么多的状况攻得措手不及。他难道不是一直遵照游戏规则玩吗——让股东荷包鼓鼓，也让自己发大财？总营收不是比去年增长了16%吗？娱乐产业难道不是像艾斯纳自己提醒鼓噪群众的一样，是“极度竞争”的吗？向来是与儿童对话的专家的艾斯纳直言道：“我认为人们不了解主管薪水的制定方式。”

或许，他们只是了解得太深刻了。一如某位股东的评论（引发一片称许之声）：“没有人否认艾斯纳先生的工作表现。但是，他一年的收入比我等之辈这辈子能赚到的钱还多，他比美国总统还要富有——可看看他的所作所为！”然而，艾斯纳的困惑还是可理解的。他不是唯一一个领取大笔酬劳的首席执行官——跟某些人比起来，他简直是小

巫见大巫，基本年薪才75万美元而已（当然不含红利和股票）。根据美国投资人责任研究中心（U.S.Investor Responsibility Research Center）表示，1996到1998年间，有79桩反对美国跨国企业血汗工厂的股东决议登记在案，这些企业包括戴顿·赫德森（Dayton Hudson）、耐克、盖普、边地（Land’s End）、J.C.Penny和玩具反斗城。显而易见，在阿纳海姆那场喧闹的集会中，被逼上审判台的绝不只是单一企业的过分行径而已——争议的重点在于全球化经济的差距：管理阶层和劳工之间的差距，南半球与北半球之间的差异，消费者和制造者之间的差异，甚至个别股东和企业老板之间的差异。米老鼠的家庭价值观使之易于成为众矢之的，但事实上，几乎所有《财富》杂志的前500强企业，今日都面临着这种困境。

八 三个品牌的故事 飞扬符号、贝壳、黄金拱形

八 三个品牌的故事 飞扬符号、贝壳、黄金拱形

数十个品牌抗议运动已经成功撼动其目标企业，有几个活动甚至迫使企业实际改变公司政策。不过，其中有三项，范围扩及抗议分子的小圈子之外，深刻影响了公众意识。他们所发展的策略，包括借由法庭权威逼使企业透明化、利用网络将传统的媒体一脚踢开，改变了政治参与的未来。说到这里，大家应该不会讶异这些影响深远的抗议活动之目标，就是品牌界最为人熟悉也最受欢迎的三个商标：飞扬符号、贝壳和黄金拱形。

飞扬符号：为良好的工作而战（1）

飞扬符号：为良好的工作而战

耐克首席执行官奈特一直是商学院的英雄人物。声誉卓著的学术刊物如《哈佛商业评论》（The Harvard Business Review）对他开创性的营销手法，对品牌的理解，以及很早即开始向国外采购零件的方式赞誉有加。无数的MBA候选人以及其他营销与传播科系学生都研究过耐克的“要品牌，不要产品”的公式。因此，1997年5月，当奈特受邀到母校斯坦福大学商学院演讲时，他预期会受到大排长龙的耐克爱好者欢迎；然而迎接他的却是一群抗议学生，当他靠近麦克风的时候，群众还嘘声连连：“嘿，菲尔，下台吧。付你的工人够维持生活的钱。”耐克的蜜月旅行戛然而止。

再也没有故事比反耐克的国际运动（最为人所知，也最激烈的品牌抗议运动）更能说明大众对于企业品牌化文化的不信赖感了。已经有超过1500篇以上的新闻文章与评论专栏讨论过耐克的血汗工厂丑闻。它在亚洲设的工厂已经几乎被所有各大媒体报道过了，包括CBS和迪斯尼的体育台ESPN。除此之外，它也是《杜思斯比利》连环漫画的挖苦对象，以及迈克尔·摩尔（Michael Moore）的纪录片《大家伙》的主角。结果造成耐克公关部门有好几个人必须彻夜应付针对血汗工厂的争议——处理抱怨，与当地团体见面，并且构思耐克的回应方式——公司也因此成立新的管理职务：企业责任副总裁。耐克收到成千上万的抗议信，面对数百个大大小小的示威团体，并成为十几个评论性网站的众矢之的。

过去两年来，北美和欧洲的反耐克团体试图将所有零星的抗议声浪在同一天统整起来。每隔六个月，他们便举行一场国际耐克行动日，将公平薪资与独立监督系统的诉求直接告诉耐克的消费者，比如市中心的耐克旗舰店购物者，以及较平实无华的郊区购物中心的鞋柜分店消费者。根据劳工权利运动组织表示，至今最大的反耐克事件发

生于1997年10月18日：一共13个国家，85座城市起而响应。并非所有的抗议活动都能吸引大批人潮，不过由于该运动分散各处，反耐克活动的数量太多，要防止新闻登上当地数十家媒体，已让企业的公关部门疲于奔命。虽然该品牌据称是无所不在，但此时大家发现，就连耐克也不可能同时出现在世界各地。

由于许多销售耐克产品的分店都位于购物中心内，抗议运动人士最后通常会被安全警卫护送至停车场。史密斯（Jeff Smith）是密歇根大急流域（Grand Rapids，Michigan）的运动人士，据他报道："当我们问及私有财产权是否大于言论自由权时，那里的（安全）人员迟疑了一会，然后加重语气说：对！"（不过，反耐克运动者报告，假如是在纽芬兰经济窘困的圣约翰市，当他们被轰出购物中心后，安全警卫会走过来要求联署请愿。）不过，就算是在人行道或购物中心停车场，也还有很多事是可以做的。

反对运动人士将耐克雇用劳工的情况搬上舞台，推出其称为"血汗工厂流行秀"和"国际资本拍卖会：生存游戏"（出价最低者获胜），以及全球经济跑步机（跑得再快也还是停留原地）。在澳大利亚，反耐克的抗议者会穿着画有"宁穿布袋，不穿耐克"（Rather wear a bag than Nike）字样的棉布袋到处跑。博德（Boulder）的科罗拉多大学生举办资金筹募会，戏剧性地对比出法定最低薪资与实际薪资之间的差距："参加者要交1.6美元的入场费（这是越南耐克工人一日的薪资），获胜者将获得2.1美元（这是在越南正常三餐的花费）。"同时，在德州奥斯汀的运动人士做了个巨型的耐克跑鞋纸浆模型；在加拿大萨斯喀彻温省（Saskatchewan）的雷吉纳（Regina）的一家购物中心外，抗议者设了个反堵耐克飞扬符号的小亭子。反耐克运动的一贯主题，就是不断反堵耐克商标和口号，包括T恤、贴纸、标语牌、旗帜，最后，这种符号学的伤痕反而让耐克自己跌得鼻青眼肿。

不能小觑的是，反耐克运动竟是在自家门口俄勒冈州最为激烈。虽然这个地区因为耐克的成功得到不少实质的好处（耐克是波特兰区

最大的工作雇主，也是当地重要的慈善家），但奈特的邻居在他需要的时候并非每个人都愿意挺身相助的。事实上，自从《生活》杂志将足球故事公开后，许多俄勒冈人就开始出来挑衅了。波特兰耐克城外的示威者无疑是全国规模最大，也最具战斗力的一批，有时还舞弄着大得吓人、眼睛为美元钞票的大型奈特布偶，或是让小孩拖着12英尺长的耐克飞扬符号跑（以突显耐克使用童工）。而俄勒冈尤金市（Eugene）的抗议活动违反了反耐克运动一贯的非暴力原则，采取破坏手段，包括拆下新耐克城工程的周围栅栏，捣乱耐克城店面的货架，而根据目击者指出："一整架衣服……从阳台被丢到楼下的喷水池里。"

俄勒冈当地的报纸积极追踪奈特血汗工厂的丑闻，日报《俄勒冈人?（The Oregonian）派遣记者到东南亚对这些工厂进行巨细靡遗的调查。俄勒冈报纸《威拉米特周报》（Willamette Week）主编祖斯曼（Mark Zusman）在1996年的"备忘录"上斥责奈特："说实话，菲尔，是该认真一点处理这波媒体热的时候了……俄勒冈人已经历哈汀（Tonya Harding）、帕克伍德（Bob Packwood）和韦斯·库利（Wes Cooley）的羞辱了。请别让我们被说成是自由世界最剥削的资本家的故乡吧。"

就连耐克的慈善捐款也备受争议。虽然波特兰学校董事会急于筹措1500万的短缺资金，但对于耐克馈赠50万现金及运动设备的义举，正反两方意见仍然争论不休。最后董事会决定接受这笔捐款，但仍必须在公开场合挑剔一下这批礼物。"我问自己，"董事约瑟夫·塔姆（Joseph Tam）在《俄勒冈人》上表示："耐克捐赠这笔钱，让我的小孩可以获得更好的教育，但是代价由谁来付？难道不是一小时只赚六分钱的儿童吗？……身为亚洲移民，我必须面对这种道德和伦理上的挣扎。"

耐克的赞助丑闻还不只限于自己老家。在加拿大阿尔伯达省的埃德蒙顿（Edmonton），教师、家长和一些学生试图阻挠耐克赞助儿童

街头曲棍球赛，因为“靠巴基斯坦童工获利的企业不应该被埃德蒙顿的小孩视为英雄”。至少有一所参与这项全市活动的学校，将印有飞扬符号的运动器材送回耐克总部。而1998年3月，当耐克向渥太华（Ottawa）市议会提议要在当地社区中心建造耐克体育馆时，又再度面对别人对于“血腥钱”的质疑。耐克撤回提议，把体育馆送给比较懂得感恩的其他中心，男孩女孩俱乐部（Boys and Girls Clubs）。接受耐克赞助与否的难题同样也在大学校园爆发，我们将在下一章讨论。

起先，众人愤怒大部分是因为，血汗工厂丑闻见报这件事，耐克的回应竟然毫无悔意。凯瑟琳·李·吉福德和盖普在血汗工厂被揭发后，至少还表示忏悔，但是奈特却置之不理：他否认自己有责任，攻击记者，责怪承包商，派出宣传小组为公司说话等。当凯瑟琳·李在电视上哭的时候，迈克尔·乔丹却耸耸肩，说他的工作就是灌篮，不是玩政治。而当盖普同意让萨尔瓦多备受争议的工厂接受当地人权团体监督的时候，耐克却只在口头上说一些连其在亚洲的工人都坦承从未听说的企业行为守则。

不过在这个阶段，耐克和盖普之间有一项明显的差异。耐克在丑闻传遍美国购物中心后，依然镇定自若，因为虽然大部分耐克的产品都是在购物中心销售的，但是此地却不是耐克形象的铸造地。与盖普不同的是，耐克正如我们所见靠的是都市内的贫民区，它融合贫穷的非裔与拉丁美洲裔青少年的风格，借以调配出自己品牌的形象和态度。耐克打造品牌的威力与从80年代中期起就为其产品背书的非裔美国英雄，迈克尔·乔丹、查尔斯·巴克利（Charles Barkley）、皮朋（Scottie Pippen）、迈克尔·约翰逊、斯派克·李、老虎伍兹、波·杰克逊等人密不可分，更别提穿着耐克成衣在台上唱饶舌歌的黑人了。只要嘻哈乐风仍引领购物中心的风潮，奈特就能确定，耐克有康普顿和布朗等贫民区的乔丹球迷支持，可维持王者品牌的地位于不坠，因此最多只会被这些风风雨雨惊扰，但不会被打倒。当然，青少年的父母，师长和教会领导也许对血汗工厂的事实义愤填膺，但是对于耐克

的核心族群，13到17岁的小孩来说，耐克的招牌仍然是铁氟龙（Teflon）打造的，永不朽坏。

飞扬符号：为良好的工作而战（2）

到了1997年，耐克的批评者已然心知肚明，如果他们要认真与耐克打形象战争，他们就必须直捣黄龙——但是，正如多文化刊物《第三势力》（Third Force）杂志的作者尼克·亚历山大（Nick Alexander）所写，他们连边都够不上。“没有人知道该如何使耐克俯首称臣，因为大家都没去处理非裔美国人的问题……为了得到有色人种社群的大量支持，反企业活动必须将耐克在海外的所作所为与国内的情况结合起来讨论。”

这种联结是有可能的。耐克的“要品牌，不要产品”公式最残酷的反讽在于，出力最多使该飞扬符号拥有尖端意象的人，却是该企业膨胀的价格与不实制造基础之最大受害者。城中贫民区的小孩最直接面临耐克决定在国外制造产品的影响，包括高失业率，以及社区税基的短缩（这将导致当地公立学校日渐衰颓）。

耐克给予城中贫民区孩童的，不是让他们的父母有工作，而是让自己的营销人员和设计师偶尔来一趟“称兄道弟”的朝圣拜访。“嘿，老兄，你觉得这些新的乔丹球鞋怎么样——炫毙了对吧？”高薪的酷感狩猎人员在哈林区、布朗区、康普顿区龟裂的柏油球场上掀起崇拜品牌的旋风，这种现象已然广受讨论：青少年将品牌当成帮派制服；有些人由于太想拥有这些装备，不惜贩毒、偷窃、走私，甚至杀人。布朗区东北部的伊登沃尔德岗山丘社区中心（Edenwald-Gun Hill Neighborhood Center）的行政主管杰西·柯林斯（Jessie Collins）告诉我们，这种用完即丢的无谓商品，有时候是用贩毒或混帮派的钱购买的，但是更常见的是用母亲的低微工资或是福利津贴买来的。我问她关于媒体报道有孩子因为150美元的乔丹球鞋就用刀子互戳的事，她冷冷地说，“这笔钱足够累死你的老妈了……150美元可不是什么小数目”。

鞋店老板，如艾塞克斯流行屋（Essex House of Fashion）的史蒂文·罗斯（Steven Roth），目睹所谓的街头时尚就在新泽西州纽渥克，其店面所在地的后工业街道上真实上演，他常常为此感到不安。

我真的对这一切感到疲倦而厌烦。我总是被迫面对自己从穷人身上赚钱的事实。他们很多人都是靠救济金过活的。有时候，某个妈妈带着小孩进来，小孩很脏，穿得也很随便，可是他却要一双120块钱的球鞋，而那个笨妈妈就真的会买给他。我可以感到那个小孩内在的需要——渴望拥有这些东西，想体会一下穿在脚上的感觉——但事情变成这样，真的让我很难受。

要责怪父母太容易屈服是很简单的，不过，对于设计品牌的“深刻内在需求”已经变得如此强烈，让每一个人（不管是社区领导人还是警察）都深感困惑。每个人多少都同意，像耐克之类的品牌在贫民窟里扮演了重要的替代性角色，取代从自尊、非裔美国人文化历史到政治力量等一切事物，但他们却不确定该如何用力量和自我价值观（这是商标带不来的）来填满这份需求。甚至连对这些小孩解释品牌拜物主义的问题都很具风险。很多小孩将太多情感投注在名牌消费品上，甚至会把对耐克或汤米的批评视为个人攻击，就跟当面侮辱自己母亲一样严重。

毫不意外，耐克看待自己对贫苦小孩的吸引力，角度就完全不同了。它赞助男孩女孩俱乐部的体育活动，花钱重铺都市篮球场的地面，并且将高效能的运动服变成街头流行穿着；这家公司宣称它是在传送激励人心的信息：就连贫苦孩童也可以“Just Do It”。从耐克的平面文案和广告中，可发现该公司对自己在都会贫民区所扮角色的看法，带有一种近乎救世福音的特质：受苦的小孩会有较高的自尊，意外怀孕事件会较少，企图心会较高——这全都是因为耐克“将他们视为运动员”。对耐克而言，150美元的乔丹气垫鞋不是一双鞋，而是护身符，让贫穷的小孩能穿在身上跑离贫民窟，让自己过更好的生活。耐克的魔法鞋能帮他们飞翔——如同让迈克尔·乔丹飞翔一样。

这是很了不起、很具颠覆性的成就吧？也许。不过你还是不禁想到，都市黑人小孩只能靠饶舌歌或灌篮脱离贫民窟，主要原因之一就是耐克和其他跨国企业不断强化黑人小孩的刻板印象，同时又剥夺了他们的工作机会。美国国会议员桑德斯（Bernie Sanders）和卡普图尔（Marcy Kaptur）在给耐克的信上表示，耐克在工业从都市中心出走的过程中，扮演了关键的角色。“耐克带领潮流，遗弃美国的制造业工人以及其家庭……显然耐克相信美国的工人只配买他们的鞋子，却不配制造鞋子。”

将这家公司的都会品牌化策略与雇用纪录合起来考虑，耐克看起来就不像是都市贫民区的救星了，反而变成偷走你工作还卖你超贵鞋子的家伙，嘴里还喊着“拼命跑吧！”嘿，这可是你唯一能逃离贫民窟的办法哟，孩子，就去做吧。

总之那就是吉特尔森（Mike Gitelson）的想法。他是布朗区伊登沃尔德岗山丘社区中心的社工人员，对耐克在广告中自诩为自助助人的大师，感到非常不以为然，他也很“厌恶看到孩子穿着自己买不起，父母也买不起的运动鞋”。校园和劳工运动中针对耐克的批评者可能大多是被道德愤怒所驱动，不过吉特尔森和其同事只是觉得被骗了。所以，他们不对孩子灌输节俭的道理，而只是告诉他们，这些他们求之若渴的鞋子是如何制造出来的。吉特尔森告诉他们，印度尼西亚的工厂工人一天只赚两块美金，耐克制造一双鞋的成本只要五块美金，而他们要用100到180美元的价格购买；此外，耐克的鞋根本没有一双是在美国制造的——这就是他们的父母很难找到工作的部分原因。“我们真的很生气，”吉特尔森说，“他们从我们身上拿走那么多的钱，然后再去别的国家更恶劣地剥削别人……我们要孩子知道耐克对这儿造成的影响，也要让他们知道这儿的事如何影响到东南亚人的生活。”他在中心的同事，青少年工作者利奥·约翰逊（Leo Johnson）使用年轻孩子的流行话谈这个问题：“嗨，小子，”他对少年听众说，“如果你花100

块买一双成本5块钱的球鞋，那就是上当了。如果街上有人敢对你这么做，下场如何大家都知道。”

中心的孩子得知血汗工厂的事都很沮丧，不过他们最生气的还是被奈特和乔丹当成傻子耍。他们寄了100封信给奈特，谈到过去几年来花了多少钱买耐克的产品——从他们的角度来看，耐克亏欠他们可多了。“我刚刚才买了一双100块的耐克球鞋，”一个小孩写道，“你做的事是不对的。比较合理的价格应该是30块，你可以把70块钱退还给我吗？”公司的回复是标准格式的信函。“那才使我们真正感到愤怒，于是开始着手准备抗议，”吉特尔森说。

他们决定在第五大道和五十七街的耐克城发动抗议。由于中心大部分的孩子都是耐克的死忠信徒，柜子里塞满了他们不会再穿的旧的飞人乔丹气垫鞋和Carnivores气垫鞋。他们想让这些废弃的鞋子派上用场，便决定全部收集起来，放在垃圾袋里，再堆积在耐克城的门口。

当耐克高层得知布朗区有一群黑人小孩和拉丁美洲小孩正计划公开指责该公司后，就立即停发标准格式的回函。在此之前，耐克都将大部分的批评者说成“边缘团体”的成员，不过这一次却不同了：如果贫民区的反弹将落地生根，那么耐克在购物中心的名声可能会朝不保夕。吉特尔森说道：“我们的孩子正是耐克销售潮流的支柱，全国的小孩都是看到这些人才会买耐克的运动鞋。中产阶级的白种成年人要起来抗争，那大概没有关系；不过有色人种的小孩一旦公开反对耐克，它就开始害怕了。”

俄勒冈的行政主管无疑也知道，伊登沃尔德岗事件只是冰山一角，过去几年来，关于嘻哈流行乐的批评愈演愈烈，论者以为饶舌歌者是在“担任耐克和汤米商标的皮条客”，却不支持黑人自制的服饰品牌如：FUBU（For Us By Us，为自己靠自己）。而饶舌歌手KRS-One声明要发动嘻哈殿堂之计划，将非裔美国人的青少年从白人的唱片和服饰品牌那儿抢救回来，归还给培育他们的社区。在这个背景下，1997年9月10日（丢鞋抗议即将进行的两个礼拜前），耐克的公关主任

曼尼杰破天荒跟一位同事从俄勒冈飞来，试图说服中心，其实耐克是抗议活动的盟友。“他花很多时间蛊惑我们。”吉特尔森说，但是没有用。中心在会谈时提出三项极具体的要求：

1. 耐克海外工厂的劳工应该获得足够过活的薪资，而且要成立独立的监督团体以确保之。

2. 耐克运动鞋在美国应该降低售价，而且不能牺牲美国劳工的权益（例如不能裁员或减少福利）。

3. 耐克应该认真地在都会贫民区重新展开投资，特别是纽约市，因为我们一直是他们众多广告的焦点。

也许吉特尔森认为耐克害怕了——但是可没有怕到那么厉害。一旦双方发现自己显然陷于僵局，会谈就转变成了谩骂会；他们强迫两位耐克主管听取伊登沃尔德岗中心主任杰西·柯林斯比较亚洲血汗工厂和她自己年轻时在南方佃农区捡棉花的经验。她告诉曼尼杰，当时她一天赚两块钱，就跟那些印度尼西亚人一样。“或许很多美国人不能体会这些工人的处境，但是我完全可以。”

曼尼杰灰头土脸地回到俄勒冈，抗议活动照计划进行。纽约近郊11个社区中心共有200人参加。这些小孩（大部分年纪在11岁到13岁左右）高声欢叫着把好几袋有臭味的旧耐克球鞋丢在安全警卫的脚下；这些人是特别受召前来保护耐克神圣的门面的。曼尼杰再次飞到纽约负责灭火，不过他也发挥不了作用。不但当地的电视台报道这个事件，就连ABC新闻和《纽约时报》也前来采访。

雪上加霜的是，《时代》杂志用一整页的篇幅报道耐克另外一个故事。皇冠高地的一个14岁男孩被另一个15岁的男孩谋杀，后者在痛打他之后，将他留在列车正急驶而来的地下轨道上；配合的图片也生动点明了这次抗议的十万火急。新闻标题是：“警方说青少年是因为运动鞋和传呼机而死的”。是什么牌子的运动鞋呢？飞人乔丹鞋。该报道引用凶手母亲的话，她说儿子加入帮派，是因为他想“拥有好东西”。

死者的一名朋友解释，穿名牌服饰以及带传呼机，是让穷苦小孩“感觉自己很重要”的方式。

飞扬符号：为良好的工作而战（3）

第五大道耐克城外非裔和拉丁裔小孩被摄影机和旁观的好奇群众团团包围，他们也觉得自己很重要。与耐克“脚对脚”，他们说，结果比穿耐克鞋子还过瘾。一位年轻的抗议者，来自布朗区的13岁男孩，对着眼前福克斯新闻的摄影机，直视镜头，对奈特说了一段话：“耐克，我们造就了你，我们也可以毁掉你。”

对耐克的反弹，也许最惊人的就是持久性吧。虽然出现在大众面前已四年，耐克的故事仍然到处流传（当然，耐克的品牌也是）。大多数企业丑闻通常可成功了结，只要发出公开的“忏悔”声明，之后再推出几个让小孩子在可恶商标底下快乐奔跑的广告就成了。然而耐克的情况并非如此。根据新闻报道，劳工研究以及学术研究采证记录飞扬符号商标背后的剥削行径，并未慢下脚步；耐克的批评者也一直不厌其烦地剖析耐克公关机器所稳定输出的数据。奈特出席白宫的血汗工厂任务小组，还拍下那张玫瑰园新闻厅里站在克林顿总统旁边的珍贵合照，但他们对此无动于衷。他们剪碎了耐克雇用的公民权领袖安德鲁·扬（Andrew Young）的报告，指出安德鲁·扬完全避开耐克工厂的薪水是否已达不人道的剥削程度这个问题，并指责他到印度尼西亚和越南工厂时使用耐克请来的翻译员。至于其他受耐克所托的研究——这回是一群达特茅斯（Dartmouth）的商学院学生，他们的结论是，越南劳工一天赚两块钱，生活就可以过得不错了——嗯，这份报告大家差不多完全忽略了。

最后，在1998年5月，奈特走出幕后，在华盛顿召开记者会，直接对批评者表态。一开始，奈特说他一直被抹黑成“企业骗子，这个时代最完美的企业恶棍”。他承认公司的鞋子“几乎以成为奴工薪水、强迫加班和专制虐待的同义词”。然后，他针对大众胃口，提出了改善亚洲工作条件的计划。该计划包括针对工厂空气质量、石油化学原料使用的严格新规定，并承诺在印度尼西亚的几个工厂开设课程，保证鞋工

厂不再雇用任何未满18岁的劳工。不过，对于让外来的独立监督者视察工厂，以及提高员工薪资这几点，他仍然没有具体的响应。不过，奈特确实承诺耐克的承包商不准向政府提出取消最低薪资限制的要求。

这还不够。同年9月，批判耐克最烈的旧金山人权团体“全球交流”（Global Exchange）公开惊人的报告，描述耐克印度尼西亚工人在其国内政经危机下的处境。“早在印度尼西亚币值于1997年下滑前，制造耐克球鞋的工人薪水就够低了，如今他们工资的美金净值从1997年的一天2.47美元降到1998年的一天0.8美元。”同时报告还指出，由于物价飞涨，工人“估算其生活所需费用上涨了100％—300％”。“全球交流”呼吁耐克将印度尼西亚工厂员工的薪资加倍，此举一年将增加2000万美元的支出——正好是迈克尔·乔丹每年为产品做广告的酬劳。

毫不令人意外，耐克并没有将薪水加倍，但是三个礼拜后该公司宣布为30％的员工调涨25％的薪水。这个做法一样无法平息超级商店外的抗议群众；5个月后，耐克又再度出面，宣布企业责任副总裁艾特尔（Maria Eitel）口中的“耐克所推出的积极的企业责任行程表”。于是，在1999年4月1日，员工再加薪6％。耐克并且开放胡志明市附近的越南工厂，让健康安全监督小组前往探视，发现情况已好转许多。加州伯克利大学（University of Berkeley）的欧鲁克（Dara O’Rourke）报道，这家工厂已经“在过去18个月以来推行重要的改善，看起来，工人接触有毒溶剂、黏着剂及其他化学成分的危险已大幅度减少”。这份报告如此受人瞩目，原因是欧鲁克的调查是完全独立的：事实上，大约两年以前，他曾因披露由安永主持的调查报告而激怒耐克（该报告指出耐克对同一家工厂内的众多违法情事置之不理）。

欧鲁克的报告并不全是光明的。还是有些老问题，比如空气质量、工厂太过闷热、安全装备等——而且他只参观了一家工厂而已。此外，耐克千呼万唤始出来的6％调薪方案仍然有待加强；这项调整使每小时工资提高一分，但是在通货膨胀和货币震荡的情况下，这份薪

水只等于经济萧条前耐克薪水的一半。即便如此，这些改变仍旧意义重大，对于一个两年前还扮演无敌的全球购物者角色，声称只有承包商有权决定薪资、订定规则的企业而言。

耐克在面对猛烈公关攻势时的软化，证明了侵略性的营销手法加上罔顾劳工权益的行径，这在各行各业人士的心目中都是不公平，且不值得支持的。此外，有许多抗议人士不愿轻易放过耐克，因为这样做意味着纵容资本主义一贯的作风。反过来说，似乎有一部分的公众心态是想踢一踢这家最大、也最极端的运动用品巨人的屁股——我说的是真的很想哟。耐克的批评者已经表明他们不希望这件事被安抚人心的公关伎俩瞒天过海；他们要将?摊在太阳底下，好就近监督。

大体而言，这是因为批评耐克的人知道，这家公司的血汗工厂丑闻不是一连串诡异意外的结果：他们很清楚，针对耐克的批判适用于所有外包给全球工厂制造的名牌鞋企业。不过这非但不能替耐克脱罪，身为市场领袖的耐克已经变成这股广泛憎恶感的最显著目标了。它也成为当今全球化经济极端行径的典型案例：从耐克成功获利的人和被剥削者之间的差距是如此巨大，就连小孩子也看得出这幅画面的错误在哪里，而且事实上正是儿童与青少年对此的反应最敏锐（我们将在下一章中详述）。

因此，对耐克产品的全面抵制会从什么时候开始呢？显然不会太快。随意浏览全球各地的城市，你就会发现那道飞扬符号依然无所不在；有些运动员还是把它刺在肚脐上，更有许多中学生仍然穿着耐克四处炫耀。然而，同样不容怀疑的是，耐克过去几年来省下的劳工成本，已经开始回头反咬该公司，并为其账本的结算数字敲响丧钟。“我们不认为耐克的情况有看起来那么糟。”尼科（Nikko）股市分析师菲纽肯（Tim Finucane）在1998年3月《华尔街日报》上表示。华尔街确实别无选择，只好背弃这个多年来的亲密伙伴。尽管亚洲震荡不安的货币汇率意味着印度尼西亚的劳力成本跌至经济衰退前的四分之一，但是耐克仍然失血良多。耐克的获利降低，订单减少，股价一路下

滑，而且1995年以来34%的平均年增长率不复存在，季营收骤然下滑了70%。到了第三季，也就是1999年2月底，耐克的收益再度攀升70%——但是根据该公司本身的账目可知，这次的复苏并非因为销售量回升，而是因为耐克决定裁减人员与合约。事实上，1999年耐克的红利和订单的减少已经是连续两年了。

耐克将自己的财务危机怪罪给人权运动之外的任何问题。亚洲金融风暴是耐克在日本和韩国销售不佳的原因；或者这是因为美国人当时比较爱买“棕色鞋”（步行鞋和登山鞋），买白色跑鞋的人少。不过这个借口看来毫无根据。耐克也销售很多棕色鞋——它有登山鞋的生产线，Cole Haan就是其旗下的商标（近来耐克因为关闭缅因州波特兰市的Cole Haan工厂，迁移至墨西哥和巴西，因而省下数百万美元）。更重要的是，阿迪达斯在耐克猛然下滑的同一年间展开大规模的反攻。在耐克销量不稳的当季，阿迪达斯的销售量却增加了42%，净收入提高48%，高达2.55亿美元，股价也在两年内三级跳。一如我们所见，这家德国企业时来运转是靠着拷贝耐克的生产模式的，耐克的营销和赞助策略，它也几乎全盘照抄（我们将于第十八章讨论这种方式的政治意义）。在1997到1998年间，阿迪达斯甚至重新设计篮球鞋，使之看起来就像耐克球鞋一样：大尺寸，白色，而且高科技。不过与耐克不同的是，它们卖得可好了。棕鞋理论完全不可信。

过去几年来，耐克用过几十种方法想要封住批评者的嘴，不过目前为止最讽刺的，还是它狗急跳墙试图躲在产品背后避风头的做法。“我们不是政治运动人士，我们是球鞋制造商。”血汗工厂丑闻刚爆发时耐克的发言人吉布斯（Donna Gibbs）说。球鞋制造商？这还是80年代那家信誓旦旦表示自己不局限于球鞋这种具体东西，也跟制造这种粗鄙事物无关的公司吗？耐克渴望投身运动，奈特告诉我们，耐克追求运动的理念，继而通过运动达到超越的境界；然后它想要谈论自立自强、女性权益和种族平等。它要让自己的商店变成圣殿，广告变成宗教，顾客变成国家，劳工变成部落。它带领我们走过这样一趟品牌

之旅，竟然还回过头来告诉我们说“不要看我们，我们只是鞋子制造商而已”，这种话简直空洞得可笑。

耐克是膨胀得最厉害的气球品牌，而它膨胀得越大，破得就越大声。

壳牌石油：为开放的空间而战

壳牌石油：为开放的空间而战

在北美洲，耐克一直是新兴政治运动瞄准跨国企业的最前线，但是在英国、德国及荷兰，这份暧昧的荣耀却属于荷兰皇家／壳牌石油。

事情的开端是1995年2月，当时壳牌石油决定将生锈、荒废的储油平台布伦特·斯巴（Brent Spar）沉入距离苏格兰海岸150里处的大西洋里。环保团体绿色和平组织反对这项计划，宣称这个1.45万吨的废弃物应该拖上岸，如此才能防止油料外泄，而部分装备亦可回收利用。壳牌认为在陆上处理不安全，而且更不可能办到。然后，在4月30日，正当壳牌开始将平台拖吊至海底坟场的位置时，一群绿色和平组织的运动人士乘直升机出现，试图降落在布伦特·斯巴平台上。壳牌用水雷驱走直升机，不过整个过程都被摄影机拍了下来，通过卫星传送到全球各地的电视台。

这就是典型的绿色和平，天生适合电视的抗议分子。不过这些影像对欧洲观众造成的影响却出乎绿色和平的预料。布伦特·斯巴事件之前，该组织正处于进退维谷的衰退状态——生态运动遭到诸多攻击，而且似乎正在退热，而绿色和平本身因为内部分歧加上令人质疑的财务与策略方案，可信度也在下滑中。当绿色和平决定发动反布伦特·斯巴沉海的抗议活动时，它没想到这个艰涩的议题竟会变成著名的使命。英国绿色和平的主席格罗夫－怀特（Robin Grove-White）坦承：“没有人料得到会引发这么深远而持久的回响，当然绿色和平里也没有任何人预料得到。”

壳牌似乎没做任何违法的事，这点和四年前那次造成环境灾难的埃克森·瓦尔迪兹（Exxon Valdez）油料外泄事件（此事件显然与指挥官喝醉酒玩忽职守有关）不同。这个计划获得英国首相梅杰（John Major）领导的保守党全面支持，而且海沉一直是处理老旧平台的标准

步骤。此外，绿色和平的陆上处理方案是否更为环保，这本身也还颇值得争议。不过绿色和平所制造出的影像——丑陋、巨大、生锈的污染发电机在驱赶善意的绿色运动人士，后者像尾随不去的蚊子一样围着壳牌石油转——这可引人注意了，也给大家一个恰好而少有的机会，停下来思考究竟绿色和平的诉求是什么。大多数人的结论是，壳牌想沉掉这个油腻腻的铁制庞然大物，只因这个全世界最有钱的企业太卑鄙，不愿找出更好的办法处理自己的垃圾。某项致命的研究为这个观点提供佐证；该研究发现，陆上处理布伦特·斯巴平台的所需费用是7000万美元，而海沉只要1600万美元。就年获利高达1200亿美元的公司来说，这种显然是为了省钱的做法并不受购买石油的大众欢迎。

强调壳牌的行动是合法的而绿色和平则非，这完全是弄不清楚重点。在许多欧洲人眼中，壳牌犯的是道德上的错误。数千人聚集在其加油站外抗议，而根据德国壳牌的报告，丑闻事件后，总销售量降低了大约20％－50％；“这是我们最差的纪录。”这家跨国油业的德国公司总裁邓肯（Peter Duncan）说。汽油弹在汉堡的壳牌加油站里爆炸（留下的信息是“不要弄沉布伦特·斯巴平台”），而法兰克福加油站则发生快车枪击事件（没有人受伤）。非官方抵制从英国扩展到丹麦、奥地利以及荷兰。

抗议事件爆发四个月后，1995年1月20日又发生了前所未闻的大事：壳牌让步了。它将多花几百万美元，把平台拖到挪威，再在当地陆上解体。据《华尔街日报》形容：“这是个屈辱而痛苦的大回转。”格罗夫－怀特说明布伦特·斯巴胜利的影响：“环保团体第一次催化了国际舆论，促使企业更改足以动摇其管理阶层之权威的政策。就算仅昙花一现，全世界已被翻转过来——规则已经改写了。”

绿色和平在进行布伦特·斯巴抗议活动之前，内部成员曾互相争执是否能将这个处理老旧大型工业废物的事件，销售成刺激十足、受媒体宠爱的议题。荷兰绿色和平运动人士蒂姆（Giys Thieme）回想当时组织的忧虑：“这不是抗议石油运动，也不是关怀大气层运动，也不是

反氯运动。”这也不是为鱼儿、为鲸鱼甚至为可爱的海狮宝宝争取生存权的运动。最终我们发现，布伦特·斯巴运动保护的是未经使用的空间（untouched space），正如同一年前在加拿大不列颠哥伦比亚省的克拉阔特湾（Clayoquot Sound）的反伐木抗议运动一样，要保护的是硕果仅剩的原始处女林地。克拉阔特的核心议题是生物多样性（biodiversity），但也是保育荒野，布伦特·斯巴也是一样。虽然绿色和平提出科学研究，证明石油平台将对海底的生态造成冲击（不断提出某些有误的事实），但是其抗争的主题并非传统的环境保护，而是我们不能让大西洋海底被拿来当垃圾场用。壳牌要把这个巨大怪物埋在海底的计划，在全球公众的心里回响不去：证据在此，如果让跨国企业继续我行我素下去，那么地球上将不会留下任何一?开放的空间——即使像海底深处这种最后一片的广大荒野，都将被企业殖民。

壳牌、英国政府以及许多企业媒体都表示群众的反弹完全没有理性可言。“科学输给了Joe Six-Pack（译注：专栏漫画）”，这是《华尔街日报》的头条标题；《经济学人》（The Economist）则宣称这是“理性决案的挫败”。从某一方面来看，他们是对的。保护某种未知之物的这个观念（并无简单的实证理由，只是认为其存在令我们安心而已）确实难以捕捉，但也强而有力。如同《卫报》专栏作者摩尔（Suzanne Moore）写道，布伦特·斯巴与神秘主义的关联至少和其与科学的关系一样大：“海底深处潜伏着奇异的生物，虽然我们可能永远不会见到它们，但是我们在内心深处都认为没有人应该去打扰它们。它们为什么要将广大黑暗的深海与解体的石油平台区块共享呢？”

格罗夫·怀特写道，绿色和平从布伦特·斯巴抗争事件之成功所学到的是，关于“全球公共用地”（the global commons）的神圣性——任何一张地图上都找不到名字，不为任何私人所拥有，属于全人类。该组织还学到另外一样东西，而这也是反耐克运动人士所发现的：在90年代晚期，锁定某个巨大、富有、无远弗届的跨国企业进行抗争，就等于是在80年代晚期拯救鲸鱼的运动一样。这是平民主义，也是受人欢

迎的，而且足以将绿色和平从溃散边缘拯救回来。布伦特·斯巴事件后，组织涌进大量人手和资金，而根据《卫报》报道，甚至还有人赠送房地产。“有一个女人打电话说她改变了遗嘱。‘把所有的土地都送给绿色和平。’她说。她希望我们拿去‘物尽其用，重重地打壳牌一拳’。”《华尔街日报》在布伦特·斯巴的事后检讨报告中严肃指出，在目前的状况下，“经济战可能是打环保战的最佳策略”。

壳牌递出的降书也给了运动人士另外一个教训。首相梅杰在绝地捍卫了壳牌原计划的适当性和必要性之后，看起来活像是企业的宠物狗——而且还不太受宠。当壳牌改变立场后，梅杰只好嘟哝说企业主管迫于公众压力而低头简直是懦夫。他的立场如此摇摆不定，所以说，就在壳牌政策急转弯的两天后，他便辞掉保守党主席的职务，该党更投票决定是否由他继续担任领袖一职，这多少有相关影响。就这样，布伦特·斯巴证明了企业（就连出了名的狭隘而封闭的某大公司如荷兰皇家／壳牌）有时候在面对公众压力时，就跟民主选举的政府一样（有时更甚）无力招架。

这项教训在下一桩壳牌难题中格外显著，那就是跨国企业在尼日利亚动荡中所扮演的角色，看看他们是如何依恃已故的阿巴查将军（General Sani Abacha）之腐败政府的保护。也许这位将军不怕旁人施压，但壳牌显然是怕的。

从海底垃圾场到陆地油田

从海底垃圾场到陆地油田

从1950年代起，尼日利亚壳牌（Shell Nigeria）已经从尼日尔三角洲奥格尼人的土地提取价值300亿美元的石油了。石油收益占尼日利亚经济的80％（年收入为100亿美元），其中一半以上来自壳牌。但是，不仅奥格尼人无从享有其丰富的天然资源之利，很多人的生活没有自来水和电，而且他们的土地和水源还被外露的管线、石油外泄和瓦斯火焰所毒害。

在作家兼诺贝尔和平奖提名人肯·萨罗－维瓦的领导下，奥格尼人民生存运动（the Movement for the Survival of the Ogoni People，MOSOP）发动抗争，要求改革，并向壳牌索赔。阿巴查将军是这么回应的：为了确保流向政府的金钱不致断绝，他指挥尼日利亚军队瞄准奥格尼人民，杀害并折磨数千民众。奥格尼人不但怪罪阿巴查下攻击令，更控告壳牌将尼日利亚军队当成私有警力，用钱疏通，令之镇压奥格尼的和平抗争，而且还给予阿巴查政权经济援助，承认对方的合法地位。

壳牌面对尼日利亚国内日渐高涨的怒气，便于1993年撤出奥格尼区（Ogoniland）——此举只促使军方更有彻底清除奥格尼反抗声浪的压力。从尼日利亚军方的河流省内部保安军队（Rivers State Internal Security Force）的领导者那儿流出的一张便条，即清楚说明了一切：“除非展开残酷的军方行动以确保经济活动能顺利进行，壳牌的计划仍然不可能推行……建议：破坏MOSOP的集会以及其他聚会，让军方有理由固定在场戒备。打击各社团和领导干部，特别是各组织的发言分子。”

1994年5月10日，也就是这张便条写就五天后，肯·萨罗－维瓦表示：“就是这样。他们（尼日利亚军方）会把我们全部逮捕，然后处死。一切只为了壳牌石油。”12天后他被拘捕，以谋杀罪遭受审判。在

接到判决之前，萨罗－维瓦向法庭表示：“我和我的同事不是唯一遭受审判的人。壳牌也在遭受审判……这家公司虽然确实逃过了这次的审判，不过它的日子一定会来到。”然后，1995年11月10日——尽管国际社群广加施压，包括加拿大政府和澳大利亚政府，德国与法国政府亦然，但态度则较谨慎——尼日利亚军政府仍然处决了萨罗－维瓦及其他8位同行的奥格尼反壳牌活动领袖。这件事从此演变成国际事件，人们再次包围壳牌加油站示威，全面抵制这家公司。旧金山的绿色和平组织人士把处决萨罗－维瓦的事件重新搬演上台，将绞索绑在高耸的壳牌商标上（见384页图）。

如同抢救街道运动的约翰·乔丹对跨国企业的看法：“偶然之中，他们也帮我们了解到所有的问题都出自同一个系统。”请看这套互相联结的系统是如何运作的：坚持把巨无霸石油平台沉到英国海底的壳牌，同时还与尼日利亚的人权抗争有所牵扯，同年它还裁了员（尽管获利甚巨），一切都只为了让石油流入伦敦的汽车里——这不就是抢救街道运动兴起的肇因吗？由于肯·萨罗－维瓦是诗人，也是剧作家，所以他的案例亦受到国际言论自由团体PEN的关注。许多作家，包括英国剧作家哈罗德·品特（Harold Pinter）以及诺贝尔奖得主纳迪娜·戈迪默（Nadine Gordimer），都声称萨罗－维瓦有反对壳牌的言论自由权，并将对他的处决视为自伊朗政府对萨尔曼·拉什迪（Salman Rushdie）发布追杀令悬赏其人头以来最出名的言论自由迫害案。戈迪默在《纽约时报》上的文章里写道：“在现况下购买尼日利亚的石油，等于就是买石油以交换鲜血。是他人的鲜血；是对尼日利亚人执行死刑。”

在这两波反壳牌运动中，可看得到社会正义、劳工与环保议题的合流，这并非偶然——这指出新兴的全球抗议活动精神的核心。肯·萨罗－维瓦是为保护自己的环境而被处死的，不过环境所包含的不只是壳牌势力所侵占蹂躏的三角洲而已。壳牌滥用奥格尼人的土地，这不只是环保议题，也是社会议题，因为，当天然资源企业到第三世界国

家采油挖矿时，其标准就会自动降低，这已然是恶名昭彰的事实。壳牌的抗议者很容易就发现，该企业在尼日利亚的作为，与它和前南非种族隔离政权的勾结史、其目前在印度尼西亚占领之东帝汶的帝汶地堑上的频频出现、与秘鲁亚马逊区纳瓦人（Nahua）的暴力冲突，以及和哥伦比亚安地斯的乌瓦族人（U’wa）的对立（该族之人于1997年1月发出威胁：如果壳牌继续进行钻油计划，他们将集体自杀），都存在着平行的关联。

萨罗－维瓦事件中，公民自由与反种族主义汇流；反资本主义与环保理念合拍；生态学与劳工权益结合。壳牌这面明亮的金黄色商标（萨罗－维瓦的巨人歌利亚[Goliath]对手）变成了所有关心此事的公民心目中的头号敌人，知名的程度使各国政府必须将这个议题列入其国际蓝图中。PEN以及美体小铺的活动案部门都出面抗议壳牌，身为运动分子的股东则连?三年在壳牌年度会议上提出奥格尼的惨剧，以及其他更多类似案例。1998年8月，肯的兄弟奥文斯·维瓦（Owens Wiwa）论及这家企业的现况：

几百年来，企业用邪恶的作为赚取巨额利润，例如跨大西洋的奴隶交易、殖民主义、南非的种族隔离，以及种族屠杀的独裁政权。他们通常都能卷起战利品顺利溜走，让政府负责收尾道歉。以本案的例子来说，适逢20世纪接近尾声，壳牌陷入了破坏生态、侵犯人权、危害奥格尼人健康的三角结构里。道歉是不够的。我们期望我们的土地、水和空气能恢复干净；我们更要求，壳牌必须针对：一、环境的破坏；二、与壳牌企业活动直接或间接相关的侵害人权事件；三、其服务对人民健康造成的负面影响，提出合理、公平而且足够的赔偿。

根据壳牌的说法，这些补救措施都已经在进行了。“壳牌持续资助尼日利亚的社区和环境计划，”加拿大壳牌的发言人贝雷克利（R.B.Blakely）对我透露，“去年，壳牌花了2000万美金盖医院、学校，推行教育计划，并设立奖学金。”（MOSOP手上的数字是将近900万美元，而且表示只有一小部分真正用在奥格尼人的土地）。根据贝

雷克利表示，公司已经在修改自己的“企业守则宣言。这些守则包括公司的环保表现，以及对于设厂之社区的责任，这适用于壳牌集团在全世界所有的公司”。

为了遵守这些守则，壳牌仔细检视其企业精神，确立重心，将自己解构为一堆泥浆。它让员工参加类似新时代顾问的新兵训练营，结果让这个知名的老企业秀出一些愚蠢可笑之举。为了提倡创新，根据《财富》杂志报道，壳牌高级主管“协助彼此在寒冷的荷兰大雨中爬墙。他们在低收入住屋计划区挖土，拍摄自己蒙着眼睛到处走的画面。他们记录自己的工作时间，好得知有没有替公司增加价值。甚至还做迈尔斯－布里格斯的性格测验（Myers-Briggs），以判定谁适合新的壳牌团队，谁又不适合”。

壳牌的形象重整还延伸至欧洲和北美洲的黑人社区；而这项策略在贫穷社区造成激烈的对立，他们亟须资金援助，但又怀疑壳牌的居心不良。例如，在1997年8月，加州奥克兰学校董事会接受壳牌捐款200万美元（其中10万美元设为奖学金，其余则是创立壳牌青年训练学院的经费），其中的道德问题引发热烈的辩论。由于奥兰多有很多非裔美国人口，其中包括从尼日利亚出走的移民，因此辩论得尤其激烈。“在尼日利亚的儿童根本没有机会拿到壳牌的奖学金，” Tunde Okorodudu表示，他是一名奥克兰家长，也是尼日利亚民主运动人士，“我们真的需要钱帮助孩子，但是我们不要沾了鲜血的钱。”经过几个月的僵持，董事会（如同波特兰学校董事会争论是否接受耐克捐款一样）最终投票同意接受捐赠。

但是，即便新的壳牌大赶“禅”风，时髦的管理词汇满天飞（例如“新伦理典范”、“潮流间谍”、“第三底线”以及“筹码经济”），甚至连尼日利亚壳牌也谈起“抚平伤口”之时，旧的壳牌仍阴魂不散。虽然壳牌尚未成功回归奥格尼区，但是它在尼日尔三角洲其他地区的计划仍在继续进行，以致到了1998年秋天，此区冲突再起。冲突的原因再熟悉不过了：当地社区抱怨土地污染、渔业受损、天然气喷火，更抗议

尽管庞大利润不断从自家的石油井冒出，众人的生活却依然贫苦。“你走去挖井站，会看到那里应有尽有，所有现代的设施都有；但是你走到附近的村落，会发现没有水可以喝，也没有食物可以吃。这就是抗议活动出现的原因。”当地的政治人物奥里威尔（Paul Orieware）说。但是这一次，壳牌对抗的是远比奥格尼人不讲和平的抗议群众。10月份，尼日利亚抗议人士拦截了两架壳牌直升机，占领了九座壳牌的伺服电机站，以及一座钻油台；根据美联社（Associated Press）报道，这项行动使“一天25万桶原油的转运”为之停顿。1999年3月，更多壳牌探油站被攻击并占领。壳牌否认有任何过失，并将暴力行动怪罪在种族冲突头上。

黄金拱形：为选择而战

黄金拱形：为选择而战

就在反壳牌运动爆发的同时，已经在案数年的麦当劳诽谤案也转变为国际事件。1995年6月，就在将近诉讼案进法院的第一个周年庆时，两位被告，斯蒂尔（Helen Steel）及莫里斯（Dave Morris）在伦敦法院外举办记者会，宣布麦当劳（诽谤案的原告）已提出和解条件，愿意捐助一笔款项给斯蒂尔与莫里斯指定的任何人事物，只要这两位直言不讳的受审环保运动人士能停止对麦当劳的批评；然后，每个人都能把这一场混乱的梦魇抛诸脑后。

斯蒂尔和莫里斯断然拒绝。他们认为现在毫无理由屈服。这场诉讼案的本意是让负面的舆论截流断根——而且还要堵住斯蒂尔和莫里斯两人的嘴巴，使之破产，但如今已变成了麦当劳的大型公关灾难。就好比疯牛病对素食提倡的作用，这个案件比任何工会活动更能引起大众对麦当劳工作环境的注意，并引燃了针对企业审查的深刻辩论，远比近期任何言论自由的案例影响更甚。

作为该诉讼之争论重点的宣传手册，是于1996年首次由伦敦绿色和平所印行的。该组织是国际绿色和平的分支机构；硬派作风的伦敦人还认为其主题太集中化且主流化，不合他们口味）。该手册是用单一品牌串联各个社会议题的早期个案研究：包括破坏雨林（以便养牛）、第三世界的贫苦（逼迫佃农放弃土地，好引进进口农作物，并满足麦当劳对家畜的需求）、残害动物（意指其对牲畜的处理）、制造废弃物（用完即丢的包装纸和垃圾）、健康问题（油炸油脂食物）、劳动环境不良（低薪资再加上麦当劳阻碍工会抗争），以及剥削的广告营销（麦当劳锁定儿童为目标市场）。

但真相摆在眼前，麦当劳诽谤案从来就不与这本手册的内容真正相关。从许多方面来看，这个针对麦当劳的案例与针对耐克或壳牌的案子（两者皆涉及大批人民受苦的情况，而且有清楚证据）相较之

下，程度上是比较轻微的。麦当劳案的证据较不直接，而且就某些方面而言，该案的议题比较陈旧。众人对制造垃圾的快餐餐厅的关注，在80年代晚期已到达顶点，伦敦绿色和平反对该企业的运动，显然是从吃肉是谋杀的素食观点而来的：这个观点有说服力，不过仅限于其数量有限的政治支持者。使麦当劳诽谤案变得与反耐克和反壳牌运动分量相当，原因并非这家公司对待牛只森林甚至旗下员工的方式；这个运动之所以展开，是因为麦当劳对待斯蒂尔与莫里斯的方式。

范妮·阿姆斯特朗（Fanny Armstrong）制作了关于此诉讼案的纪录片，指出英国的诽谤法在1993年修正过，“好让政府单位，例如当地议会，无法再诉请诽谤。这是为了保障人民批评公家机关的权益。跨国企业正迅速变得比政府更加有力——而且更无须负责。所以，企业难道不能适用同样的法律吗？这家企业有几十亿的广告预算，根本不必诉诸法律，好让别人听见自己的论点”。换言之，对企业的许多支持者而言，斯蒂尔与莫里斯案所牵涉的不是快餐的优缺点，而是在企业控制日渐壮大的氛围中，保障言论自由的必要。如果布伦特·斯巴事件牵涉的是空间的丧失，耐克事件是良好工作的丧失，麦当劳诽谤案则是关于声音的丧失——也就是企业审查的问题。

1990年，麦当劳针对那份如今已恶名昭彰的手册内容，瞄准了五位绿色和平运动人士提出诽谤诉讼案，当时，其中三位的反应跟大多数人与100亿资产的企业杠上时一样：他们道歉。这家公司的这套手法可是屡试不爽的。根据《卫报》表示：“过去15年来，麦当劳对英国90个以上的组织威胁将采取法律行动，其中包括BBC、第四频道、《卫报》、《太阳报》、新叶茶亭（New Leaf Tea Shop）、学生报纸，以及儿童戏剧团体。甚至菲利浦王子也收过语气强硬的麦当劳信函。这些组织和要人全数让步，许多人还是在法庭正式提出道歉。”

不过，斯蒂尔和莫里斯却做了别的选择。他们利用这次的诉讼案，发动长达七年的实验，企图在全球经济圈里驾驭这座黄金拱形。于是乎，失业的邮局工人（莫里斯）以及社区园艺家（斯蒂尔）在法

庭待了313天（英国史上最长的诉讼案），与全球最大的食品帝国高层主管正面开战。

审判过程中，斯蒂尔和莫里斯巨细靡遗地说明宣传手册上的诉求，还有营养学家及环保专家和科学报告当场助阵。总共传唤了180位证人出庭，当法庭一一聆听关于有毒食物、不发加班费、不实的回收倡导，以及派企业间谍到伦敦绿色和平干部间搞渗透的例证时，麦当劳只能无言承受羞辱。其中一则具有代表性的事，就是当麦当劳主管被问到公司宣称提供“营养的食物”时，资深市场营销副总裁格林（David Green）表示，可口可乐是有营养的，因为它“提供水分，我想那是均衡饮食的一部分吧”。另外一段尴尬的对话是：麦当劳主管奥克利（Ed Oakley）对斯蒂尔解释用填埋方式处理麦当劳的垃圾是“有好处的，要不然你到最后就会发现全国许多垃圾坑都空了”。

1997年6月19日，法官终于作出判决。法庭挤满了各路人马，有企业主管、粉红色头发的无政府主义者，以及几列新闻记者。对坐在那里的我们而言，听着贝尔（Roger Bell）法官宣读那45页的判决书（那是原来超过1000页的判决书之摘要），感觉像是过了一个世纪。虽然法官认为宣传手册上大部分内容过于夸张，难以接受（他尤其不相信麦当劳与“第三世界的挨饿”有直接的关联），但是他认为其他的指控完全是根据事实的。对斯蒂尔和莫里斯有利的部分判决如下：麦当劳“剥削儿童”，“利用他们作为容易被人接受的广告主角”；对一些动物的处置实为“残忍”；麦当劳反对工会，支付“低工资”；管理方式可能“太专制”而且“极不公平”；此外，持续食用麦当劳的食品将有罹患心脏病的风险。斯蒂尔和莫里斯被勒令赔偿麦当劳的损失，数目是9.549万美元。但是1999年3月，上诉法庭认为贝尔法官的判决过苛刻，并更强力地支持斯蒂尔和莫里斯对“营养与健康方面的风险以及麦当劳员工支薪及工作状况的指控”。法庭仍然认为他们对食物中毒、癌症以及和世界贫穷的控诉有待查证，但是将罚金降为6.13万美元。麦当劳从未想过收取判决金额，而且决定不申请禁制令以阻止传单继续散布。

第一次判决后，麦当劳立即宣布胜利，不过没几个人相信。“从皮拉斯（Pyrrhus，译注：古希腊Epirus之王，虽战胜罗马，但损失惨重，该词即意指损失惨重的胜利）以来，从未见过这么狼狈的胜利。”隔天《卫报》社论表示，“麦当劳在公关战场上完全失败了，而这次行动的致命伤就是对大众舆论的判断有误、回应不足。”事实上，当审判还在进行时，原初惹祸的手册已经成为收集者眼中的宝物，光英国就发行了300万份。维达尔也出版了广受评者赞誉的作品《麦当劳诽谤案：审判汉堡文化》（McLibel: Burger Culture on Trial）；《六十分钟》亦制作了关于诉讼案的长篇报道；英国第四频道播出长达三小时的真人实事剧；范妮·阿姆斯特朗的纪录片《麦当劳诽谤案：两个世界的冲撞》（McLibel: Two Worlds Collide）在独立制片圈内广为流传（但被各大电视台回绝了，原因很讽刺地是——避免诽谤嫌疑）。

对斯蒂尔、莫里斯及其支持者而言，麦当劳诽谤案从来就不只是为了赢得法院判决而已——而是利用法庭去赢得民众。而根据判决确定两天后在麦当劳分店外出现的人潮，他们确实有理由宣布自己的胜利。星期六下午站在伦敦北部自家邻近的麦当劳门前，斯蒂尔与莫里斯几乎来不及将那本始作俑者《麦当劳有何问题？》的手册发送给索取的人潮。路过的行人要求拿一本，驾驶驱车前来购买麦当劳审判案的纪念品，带着幼童的妈妈停下来与斯蒂尔聊天，表示忙碌的家长在面对小孩要求吃垃圾食物的时候实在很为难——做妈妈的能怎么办呢？

类似的情形在英国各地500多家麦当劳分店里上演，1997年6月21日，上述店面被抗议群众团团包围，北美洲30家分店亦是如此。一如反耐克的示威，各处的活动都不尽相同。在英国一家门市店门口，当地社区推出街头表演秀，主角是拿着斧头乱挥的罗纳德·麦当劳、一只牛，还有很多西红柿酱。在另一家店前面，大家递送免费的素食食物。每一个据点都有支持者分发那份有名的宣传手册：光那个周末就发出40万份。“手册像飞一般分发出去。”麦当劳诽谤案支持运动

（McLibel Support Campaign）的米尔斯（Dan Mills）表示，他觉得个中讽刺很有趣：在麦当劳决定提出诉讼之前，伦敦绿色和平活动正在走下坡，这份引发争论的手册也才发了几百份而已。现在它却被翻译成26种语言，更是网络空间里最炙手可热之物。

三巨头带来的教训：把法庭当成工具

三巨头带来的教训：把法庭当成工具

无须打赌，许多麦当劳之外的品牌巨头一定非常注意该英国法庭内的发展。1996年，Guess撤销对洛杉矶妇女团体“同线”（Common Thread）的诽谤控诉，该团体主办了一场主题为Guess牛仔裤女工之心酸血泪的诗歌朗诵会。虽然耐克不断指控其批评者无中生有，它也始终避免尝试在法庭内洗清声誉。这也难怪：法庭是唯一能迫使私人企业打开封闭的窗户、让民众看进来的地方。

一如海伦·斯蒂尔与戴夫·莫里斯所写：

假如企业选择用压迫的法律对付批评者，那么法庭案件就不需要仅限于法律程序与诉讼过程；它可以变成公共论坛，成为抗议的焦点，以及传播真相的更广泛途径。那就是麦当劳诽谤案的历程……或许是有史以来第一次，某个势力庞大的机构（本例恰好是快餐连锁店，但从某方面来说也有可能是任何其他的商业组织或政府单位）被迫接受冗长、详细、严苛的公众检验。那真是好事！

全世界和斯蒂尔与莫里斯同路的抗议分子都收到这个信息了；每个曾追踪麦当劳诽谤案的人都发现漫长、富戏剧性的诉讼案能多么有效地提出证据，并挑起反敌方企业的情绪。部分抗议者不想等待被控告，于是就主动告企业一状。举例而言，1999年1月，美国劳工运动分子决定呼吁大众关注美国在塞班岛（Saipan）的非法血汗工厂事件，于是在加州法院发动了史无前例的针对17家美国零售商的诉讼案，其中包括盖普和汤米·希尔费格。这件案子是为数千名塞班岛成衣工人而发声的，控告品牌零售商及制造商从事“欺诈阴谋”（racketeering conspiracy），承诺东南亚妇女将在美国得到薪水优渥的工作，借此引诱她们来到塞班岛。然而她们得到的却是不实的薪资和“美国最糟的血汗工厂”，这是此案的领头律师迈耶（Al Meyer）的形容。另一桩类似的诉讼案指控这些公司的广告不实，将在塞班岛制作的产品标示为“美

国制”，或是“美国北马里亚纳群岛制”，让消费者以为制造商服膺美国劳动法，但事实上不然。

同时，宪法权利中心（Center for Constitutional Rights）也对荷兰皇家／壳牌如法炮制，就在肯·萨罗－维瓦过世一周年时，该中心在纽约法庭对这家企业提出联邦诉讼。根据中心的洛夫（David A.Love）表示：“这件诉讼是为1995年11月被尼日利亚军政府处决的肯·萨罗－维瓦以及其他奥格尼抗议人士而提出的。我们指控，处决一事是在壳牌石油‘知情、同意并且／甚或支持’的情况下进行的。”另外他们还指控，处以吊刑是阴谋的一部分，是要“暴力残忍地阻止任何反对荷兰皇家／壳牌在奥格尼和尼日尔三角洲剥削石油及自然资源的抗议分子”。壳牌否认这项指控，并质疑这项诉讼案的法律依据。撰写本书的期间，塞班岛及壳牌的诉讼案仍在进行。

三巨头的教训：使用网络来点亮麦氏聚光灯

三巨头的教训：使用网络来点亮麦氏聚光灯

如果法庭是将封闭的企业凿开的受欢迎工具，那么网络就是迅速蹿起、成为传播全球跨国企业信息的当红媒介。本章所叙述的三个抗议事件，其最大的特点就是首开信息科技的新潮流，自此之后，网络一直是使企业如坐针毡的利器。

关于耐克的信息，每天都借由电子邮件自由往返于美国国家劳工委员会及劳工权利运动之间，还有荷兰的净衣运动、澳大利亚公平衣着运动（Australian Fairwear Campaign）、中国香港的亚洲监督及资源中心（Asian Monitoring and Resource Centre）、英国的商标背后劳工联盟及基督教救助（Labour Behind the Label Coaliton and Christian Aid）、法国的阿吉尔在此（Agir Ici）与人民工匠（Artisans du Monde）、德国的Werkstatt Okonomie、比利时的Les Magasins de Monde、加拿大的马奎拉团结网络（Maquila Solidarity Network）——在此只随便列举几个参与团体而已。1997年9月，耐克在新闻稿上抨击其批评者为“边缘团体，一再利用网络与传真机，为自己宣传不实而扭曲的信息”。但是到了1998年3月，耐克已开始用稍微尊敬的态度看待网络上的批评者。麦当劳发言人曼尼杰解释为何公司刚才又引进了一波劳工改革案，他说：“你做出更动，因为那是正确的事。不过，我们的脚步显然是因为因特网而加快了速度的。”

布伦特·斯巴事件及奥格尼支持运动的机动性，同样也让壳牌学乖了。天然资源企业习惯并知道要如何与受国家范围所限的抗议分子打交道：油管或是矿坑可能引发菲律宾或刚果的佃农反抗，不过情况总能控制得宜，只有当地媒体会报道给当地人知道。但是在今天，壳牌打个喷嚏，就有报告书从超级活络的“壳牌—尼日利亚行动”邮件名单服务器，发送到所有远方运动人士的电子邮箱里，从逃亡的尼日利亚运动领袖，到全球各校园的抗议学生无一不有。而1999年1月，当一群

抗议分子占领了部分的壳牌英国总部时，他们手上绝对带了数字相机和多孔连接线，这使他们能将现场实况随时上传网站，就算壳牌人员切断电力和电话也没有用。

壳牌采用自己侵略性的网络政策，来响应网络抗议运动的兴起：1996年，壳牌雇用了29岁的“网络经理”西蒙·梅（Simon May）。根据梅的说法，“权力平衡的关系出现了变化，抗议分子不再完全依赖现有的媒体。壳牌是从布伦特·斯巴事件中辛苦地学到这个教训的，当时，无数的信息就是从正规媒体之外的管道散播出去的。”但是，如果说权力平衡已经改变了，那么梅的职责就是使改变倾向有利壳牌的方向发展：他观察网上所有提及该公司的文字、回复询问社会议题的电子邮件，并协助设立壳牌公司网站的“社会关怀”在线讨论室。

在麦当劳诽谤案中，因特网亦扮演类似的角色，将伦敦的反麦当劳草根运动推到其跨国企业对手运行的全球舞台。“我们有太多关于麦当劳的数据，我们都觉得应该要成立图书馆了。”莫里斯解释，而一群网络抗议分子就依这个构想架设了麦氏聚光灯网站（McSpotlight Web site）。这个网站不但提供那本大受争议的手册的在线版，还有2万页完整的诉讼纪录，并且还设立辩论室，让麦当劳员工在此交换黄金拱形企业内部骇人听闻的故事。这个网站是网络上最受欢迎的热门站点之一，目前浏览次数已达将近6500万次。

本（Ben）是麦氏聚光灯网站特意低调的程序设计师之一，他告诉我：“这种媒体不必让抗议者受苦受难做宣传，也不必依赖哪个好心的编辑去帮他们传布信息。”而且它也比传统媒体较不易惹上诽谤官司。本提到，虽然麦氏聚光灯网站的服务器架在荷兰，但是在芬兰、美国、新西兰和澳大利亚都有“镜像网站”（mirror sites），意指就算某个国家的服务器被麦当劳律师盯上了，经由其他镜像网站的运作，全球各地还是能继续连上这个网站。如今，每个参观网站的人都受邀提出自己的看法，讨论麦氏聚光灯站是否会被起诉。“下一个上法庭的会是麦氏聚光灯网站吗？请点选是或否。”

广大的企业界再一次手忙脚乱地学习这些运动带来的教训。1998年6月在布鲁塞尔，Entente International公关公司的彼得·韦里耶（Peter Verhille）讲述反企业团体成长中的力量：“压力团体最大的优势之一（事实上这也是他们与势力庞大的企业正面冲突时最关键的要素），就是能够运用通讯革命的利器。如果他们能灵活运用因特网这类全球的通讯工具，就能削弱企业凭借高额预算而获得的强势地位。”的确，对运动人士来说，网络之美在于它能用最少的资源和官僚组织，动员整合的国际行动。例如国际耐克行动日，当地运动人士的工作只是从劳工权益活动的网站上下载信息宣传材料，好在抗议时发出去，然?再汇整从瑞典、澳大利亚、美国及加拿大传来的电子邮件报告，发送给所有参与的团体，便大功告成。

麦当劳诽谤案之后，抢救空间的全球街道派对以及包围麦当劳的示威活动，亦采用类似的电子情报交换的模式。审判宣布前一周，麦氏聚光灯网站的工程师将全英国793家麦当劳分店的名单张贴在网站上，让当地抗议者报名参加当天的“收养店面”活动（教他们如何尊重别人）。半数以上的店面都被收养了。我是从加拿大全程追踪这个活动的，但是，当我终于有机会亲眼见到麦当劳诽谤案支持团体的伦敦总部（全球几百个政治抗议活动的指挥中枢，联结数千位抗议人士，成为所有反麦当劳活动的活生生数据库），我大为震惊。在我的想象里，那个中心里应该挤满了正在操作高科技设备的人。但是我错了：麦当劳诽谤案的总部只不过是伦敦某栋走道上满是涂鸦的公寓后面的小房间而已。办公室墙上贴满了反堵广告和无政府宣传标语。斯蒂尔、莫里斯、米尔斯和几十位义工就是靠着一部好像快解体的个人电脑、一台老旧的调制解调器、一部电话以及一台传真机，与麦当劳面对面对峙了七年。米尔斯还为没有多余的椅子向我道歉。

英国环保团体“地球之友”（Friends of the Earth）的Tony Juniper称因特网为“反抗行动工具箱里最有力的武器”。这话也许没错，不过网络可不只是组织工具——它已经变成了组织的模式，勾画出去中心但

合作的决策过程之蓝图。它让信息分享的过程更便利，让许多团体一致合作，却不需达成统一的共识（反正就抗议分子组织的本质而言，共识通常不太可能）。而正因为过程是如此去中心化，这些运动仍然处于与全球各种不同阵线结盟的过程中，并且不断讶异地发现乏人报道的小小胜利已经行之久远，研究片段已经彻底被人回收并吸收。这些组织现在才开始发现到自己的影响范围有多广，影响力又有多大，正如下一章所论及的学生与社区运动所述。

九 当地的对外政策 学生与社区加入斗争

九 当地的对外政策 学生与社区加入斗争

没多久我们就得自己到海上钻油了。

——加州伯克利市议员波莉·阿姆斯特朗（Polly Armstrong）

评论议会禁止市府向石油大厂购买汽油的决议

“好。我要每一道门都有人站。我们走！”肖恩·海耶斯（Sean Hayes）用高中篮球教练似的浑厚男中音喊道（碰巧这本就是他的职业）。“我们走！”海耶斯教练又大喊了一声，大力拍着厚实的双掌，响声回荡在安大略省皮克林市（Pickering，此城以邻近有安全顾虑的核电厂闻名）圣玛丽（St.Mary）中学宽阔的体育场里。

海耶斯邀请我参加该校首次举办的“血汗工厂服装秀”；当他发现篮球队的印度尼西亚制耐克球鞋有可能是血汗工厂的产品后，他就开始筹备这个活动。他是名心安理得过活的骑士，心地纯良，和一群同样古道热肠的学生筹办了这个活动，好让其他2000多名圣玛丽高中的学生能开始用“酷”或“逊”以外的字眼思考他们身上所穿的衣服。

计划很简单：当全副名牌服饰的学生模特儿一边神采飞扬地在改装跑道上走台步同，一旁的另一位学生将念出准备好的台词，内容是关于第三世界成衣工人的生活状况。然后学生很快秀出《米老鼠到海地》的片段，并搬演短剧，描述青少年常“因为没有好行头而产生不被爱、没人要、不被接受和不受欢迎的感觉”。我的部分在最后出现：发表关于加工出口区的简短演说，然后再主持问答时间。这听起来够简单明了了。

当我们正等待钟声响起，学生蜂拥而入的时候，海耶斯转向我，嘴角勉强露出一笑，说：“我希望这些孩子会真的懂这里面的信息，而不要只把它当成普通的服装秀。”听过学生准备好的讲词后，我不禁认为，他的忧虑显然是太偏执了点。没错，服装秀已是中学生心目中的热门活动，堪可与洗车厂比美，成为毕业舞会筹募基金的首要来源。

可是，难道海耶斯真的认为他的学生会那么没良心，在听闻入不敷出的薪水和身体虐待后，还会前来探询这些问题品牌的服饰在集会结束后能打折拍卖吗？就在那时，几个十几岁的男孩从窗户伸头进来，询问狂乱的准备工作进度如何。“嘿，老兄，”其中一个说，“我猜服装秀——这应该是个笑话吧。”海耶斯教练显得紧张起来。

当2000个学生涌进服装走秀场，离开课堂好偷闲的氛围，使整个房间顿时充满令人眼花缭乱的生气；不管是看学校戏剧表演、艾滋病教育倡导讲座、教师罢工或是火警，只要能不上课都好。快速浏览一周，没有发现商标的踪影，这显然不是学生自由选择的结果。圣玛丽是天主教学校，学生穿的是制服——单调的玩意儿，但他们仍然尽其所能花工夫打点。法兰绒长裤、压克力纤维海军毛衣，看起来确实不像帮派制服，不过这些家伙还是尽量想办法，将长裤拉到接近膝盖一半处，将有花样的松紧内裤拉到腰带上方。女孩也各展所长，用厚底鞋和黑色唇膏搭配身上单调无力的制服。

果然，海耶斯教练的忧虑不无道理。当嘻哈音乐响起，第一批学生穿着耐克球鞋和运动服饰跳跃着走过跑道，整个集会爆出欢呼和赞叹声。当年轻女学生开始念出真诚的旁白，“欢迎来到耐克世界……”，马上就被欢呼声和口哨声淹没。不难明白他们欢呼的对象不是她，而是耐克这两个字（每个人最爱的明星品牌）的出现。

我一边等着我的出场指示，一边已经准备好永远逃离这个现代的青少年世界，但是大家在海耶斯教授几度威胁之下终于又安静下来。我的演讲至少没有遭到嘘声连连，后来的讨论则是我所见最活泼的一场。第一个问题是（如同所有反血汗工厂的运动一定会提的）：“哪些厂牌没有使用血汗工厂？”——阿迪达斯吗？他们问道。锐步？盖普？我告诉圣玛丽中学的学生，要在购物中心买到没有剥削劳力的产品，简直是不可能的事，看看各大厂牌的生产情况就知道了。我告诉他们，要改变现况最好的方法，就是常上网吸收信息，而且把他们的想法写信告诉企业，到商店购物时尽量问问题。这群圣玛丽的小孩对这

个没有解答的说法深表怀疑。“听好，我可没时间每次去逛街的时候还得当什么了不起的政治抗议分子，”某个女孩说，右手深深地插在右臀的口袋里，“你只要告诉我哪种牌子的鞋可以买就好了，OK？”

另一个看起来16岁左右的女孩滑步走到麦克风前：“我只想说这是资本主义的时代，没错，人们有权利赚钱，如果你不喜欢这样，那可能你只是忌妒吧。”

反对的手举起来。“不，我只想说你完全搞错了，只因为大家都在做某一件事并不代表那就是对的——你必须为你所相信的挺身而出，而不是只站在镜子前面想办法让自己好看一点！”

这些孩子看过几千集瑞奇（Ricki）和欧普拉（Oprah）的脱口秀节目，他们有样学样，自然地就像伊丽莎白·多尔（Elizabeth Dole）一样。他们用刚刚为耐克欢呼的方式为彼此欢呼——齐声叫好，还挟带很多“干得好，女孩”的口号。在下一阶段开始前几分钟，海耶斯教授争取时间叫大家问最后一个问题。一个穿着松垮长裤的男孩闲逛过体育馆，两只手指拎着标准海军蓝毛衣，距离自己瘦长的身体老远，好像闻到什么臭味似的。然后他踱向麦克风，用青少年标准的无谓口气说道：“嗯，海耶斯教练，如果印度尼西亚的工作环境这么差，那么我们为什么要穿这些制服？我们买几千套这种东西，而这上面写说是‘印度尼西亚制造’的哟。我只想知道，你怎么晓得它们不是血汗工厂生产的？”

整个体育馆沸腾了，这是致命的一击。另外一个学生冲到麦克风前，建议学生应该试着找出是谁制造他们的制服。该计划的响应者显然十分踊跃。当我离开圣玛丽的时候，整个学校已经蓄势待发了。

毫无疑问，圣玛丽学生对印度尼西亚贫苦劳动环境的新兴关注，背后的原因是这使他们找到高尚的理由拒绝穿自己逊毙了的制服——并非完全无私无我。不过就算是偶然，他们也已发现了促使看似无关道德的跨国企业进行改革的最有力工具之一。

当中学、大学、宗教场所、工会、市议会和各级政府开始将道德标准纳入大宗采购的考虑中时，反企业运动就从象征性的广告反堵和抗议超级商店迈向新的阶段。这种社区机构不只是个别消费者的集合体，其本身就是消费者——而且是强而有力的一群。几千所像圣玛丽这类的学校都会订购数千套——加起来数量可观。他们还会为校队购买运动设备，为自助餐厅采购食物，为贩卖机采买饮料等。市政府会为警方购买制服，为垃圾车添购汽油，在办公室安装电脑；他们还会将退休基金投资在股市里。至于大学则会挑选电讯公司架设网络入口站，在银行存钱和投资资产，总值可能高达几十亿美元。当然，他们也渐渐与企业合作，直接进行赞助的计划。最重要的是，大量的机构采买以及赞助交易是最令市场趋之若鹜的合约，企业永远会设法在竞标时击败其他对手。

这些商业行为所拥有的共通点是，其位于市民生活（表面上依照“公众利益”的准则行事）与企业获利动机之间明显的交会点上。当企业赞助大学校园活动或与市政府签订交易时，他们就跨过了那道分隔私有空间和公共空间的重要界线——这道线并非个别消费者与企业互动的一部分。我们并不期待购物中心标榜道德，然而在某个程度上来说，我们的确期待公共空间里还存在着道德——比如学校、国家公园及市立游乐场。

所以，虽然在某些人眼中是无用的慰藉，但是私有企业渐渐插手公共空间此事也有正面的作用。过去四年来，许多公共、市镇及宗教的机构慢慢形成集体的共识：假如自家有跨国企业的盟友存在（不管是供货商或赞助商），这代表了重要的政治机会。借由大量采购的威势，公共及非营利机构能对这些无法无天的私人企业产生真正的公众利益压力。在中学和大学里尤其明显。

学生给品牌上了一课

学生给品牌上了一课

我们已经目睹软性饮料、运动鞋和快餐业者与中学、专科学院和大学建立各式各样的独家品牌联盟。许多大学就像奥运会一样，有“官方”的航空公司、银行、长途客运和电脑供货商。对赞助厂商而言，这种排外的合作关系是培养学生与品牌建立亲密的忠诚度的大好机会——塑造半学院的形象更是好处多多。（成为知名学府的正式供货商，听起来几乎像是有一群终身制教授聚在一块儿，科学化地决议“就是可口可乐！”或者“我们的薯条非Crispier不可！”一样，对某些幸运的企业来说，这几乎就像获颁荣誉学位。）

然而，同一批企业有时会发现这种“合作关系”带来了始料未及的坏处：与赞助案相伴而来的并非总是企业所期待的那种被动的顾客忠诚心。处于企业道德备受注目的年代，学生发现，引起冷漠企业关注的上佳良方，就是大声抱怨自家大学之官方品牌所举办的课外活动——不管是可口可乐、百事可乐、耐克、麦当劳、星巴克抑或北方电信（Northern Telecom）。不同于一味抱怨无影无踪的“企业”，年轻的运动人士转而运用自己身为被赞助者的身份，向侵入校园的势力展开报复。在这种动辄得咎的脉络里，侵略意味浓厚的赞助案可充当政治催化剂，激发范围广泛的辩论，从不公平的劳动环境到与独裁者交易，无所不包。你只要问问百事可乐就知道了。

百事可乐（一如我们在第四章所见）一直是收买学生以培植专属市场的前驱者。其专卖、排外的贩卖机成为后来许多企业跟进的榜样，而百事可乐公司名下的快餐店也是第一批在北美高中和大学校园扩张的企业之一。百事可乐的首个校园交易是1993年与渥太华的卡尔顿大学（Carleton University）的合作。因为当时校园营销还是多少令人不快的议题，很多学生立刻很脑火自己必须被迫替企业产品背书，决定不给校园的官方饮料好脸色看。“公共利益及研究团体”（Public

Interest and Research Group，此为横跨北美的校园社会正义组织的网络，一般称为PIRG）的该校成员，发现百事可乐在缅甸这个残酷的独裁政权国家生产及贩卖饮料。卡尔顿学生不确定该如何回应这项信息，于是就在几个BBS站贴了封告示，说明百事可乐在缅甸的生意。没多久，渥太华这个组织就迅速壮大，并将数百个“校园运动工具箱”分送出去，里面有手册、请愿书以及“一定要抵制”和“百事可乐，骗子”的标语贴纸。“你要如何帮助解救缅甸？”某份手册问道，“对学校施压，要学校终止与百事可乐达成的食品及饮料合约，直到该公司离开缅甸为止。”

很多学生真的这么做了。结果，在1996年4月，哈佛拒绝了100万美元的百事可乐销售案，原因是该企业在缅甸从事交易。斯坦福大学则估计让百事可乐亏了80万美元，因为2000位学生签署请愿书，阻挡在校园里兴建隶属百事可乐旗下的塔可贝儿餐厅。在英国的代价更高，因为当地校园饮料的合约都是由全国学生联合会（National Union of Students）统筹商定的。“百事可乐才刚打败可口可乐，拿到合约。”Third World First伦敦总部的休斯（Guy Hughes）回忆道，“百事可乐在全英国有800个学生联合会的据点，所以我们就利用这个筹码向百事可乐施压。后来（学生联合会）得以与百事可乐会面，原因之一在于百事可乐发现这场抵制运动已经变成国际知名了。”

缅甸的反对党领袖昂山素季于1990年获选执政，却被军方阻止就职；她也鼓励这项新兴的抗议活动。1997年，她先生（不久后便过世了）在华盛顿特区的美国大学（American University）朗读的讲稿里提到，昂山素季呼吁学生向那些投资缅甸的跨国企业施压：“请使用你们的自由，提升我们的自由，”她说，“坚守有原则的立场，反对与缅甸军政府做生意的企业。”

当校园抵制的浪潮登上《纽约时报》后，百事可乐卖掉了某家备受争议的缅甸制瓶厂的股份，厂主西恩·图恩（Thien Tun）曾公开表示昂山素季的民主运动理应被“驱逐出境，彻底消灭”。然而学生抗议分

子将公司的行动斥为“纸上谈兵”，因为百事可乐的产品仍然继续在缅甸生产销售。百事可乐面对不断的压力，最后在1997年1月24日宣布“完全从缅甸撤资”。当美国学生运动的组织人萨尔·尼（Zar Ni）听到消息后，他利用自由缅甸联盟的邮件名单发出了一封电子邮件：“我们终于绑住百事可乐这只野兽了！我们成功了!!我们每一个人都成功了!!……我们现在知道，自己手上的草根性力量可以撂倒全世界势力庞大的企业了。”

这故事如果有任何道德教诲，那就是，百事可乐本想夺占校园市场，结果却让公司成为了无意加入之争论的焦点。该品牌想让大学生变成自己的模范小孩（其真正活生生的下一世代），但学生却扭转乾坤，让百事可乐成为替校园内自由缅甸运动打响名气的模范企业。盛温（Sein Win）是缅甸当选的全国民主联盟的领导人，目前正在流亡；他认为“百事可乐公司非常注重自己的形象。它想要把自家的饮料形象打造成‘年轻世代的品味’，所以一旦年青一代参与抵制，那将损及企业”。比列尼斯（Simon Billenness）是有道德感的投资专家，也是缅甸解放运动的前驱，他的话就更直接了：“百事可乐是被自己的目标市场围堵了。”卡尔顿大学的校园运动负责人里德·库珀（Reid Cooper）指出，要不是百事可乐对校园品牌化垂涎三尺，缅甸的苦难可能就不会成为校园的议题。他在访谈中告诉我：“百事可乐企图进入校园，但动乱自动就出现了。”

毫不令人意外，打败百事可乐的这场胜仗，使校园的缅甸自由运动更加大胆跨步。学生竖起了“缅甸：90年代的南非”的标语。今天，全球有100多所学院和20所中学是自由缅甸联盟的成员。该国的自由变成校园学生中心议题的程度，由1998年8月的事件可见一斑。当时有18位外国抗议分子（大部分是大学生）在仰光因为散发支持缅甸民主运动的传单被捕；法院判他们五年苦役，但在最后一刻将他们遣返，不予拘禁。

其他学生运动则针对不同企业和不同的独裁者而发。百事可乐退出缅甸后，大家的注意力开始从校园转向可口可乐在尼日利亚的投资。在肯特州立大学（Kent State University）及其他以可口可乐为官方饮料的学校里，学生争论可口可乐在尼日利亚频繁出现，等于是在为该非法军事政权（当时仍掌权）背书。同样的情况，若不是因为可口可乐赞助校园的合作案促使抗议爆发，学生开始大喊校方双手染血，尼日利亚的人权问题绝不可能走出肯大国际特赦团体的范围。

其他还有数桩食品相关的抗争，大部分都与麦当劳在校园扩张的势力有关。1997年，英国全国学生联合会与麦当劳达成协议，发送“贵宾卡”给英国所有的大学生。学生只要拿出这张卡，就能在每一次点麦香堡、薯条及饮料时赚到免费的吉士汉堡。不过，校园环保人士提出抗议，迫使学生联合会于1998年3月中止这项营销结盟。该联盟为了解释自己为何改变心意，便举例说明该企业“反工会、剥削劳工、污染环境、虐待动物，并推广不健康的食品”——全都措辞仔细地引用到麦当劳诽谤案法官的判决。

对品牌的反弹持续扩大，学生不只质疑与麦当劳、百事可乐之类企业的赞助合作案，并开始追踪其大学与较不惹人注目的私有企业的合作案。不论是校方董事会上的银行家、企业赞助的教职，或是以捐助者名号命名的校园建筑，经济观点更加政治化的学生都予以严格的检视。英国的学生组织运动，向校方施压，呼吁其停止接受石油产业的捐款；在加拿大不列颠哥伦比亚省维多利亚议会大学（Univetsity of Victoria Senate）于1998年11月投票决定拒收壳牌石油提供的奖学金。等到遍布北美各地的学生集合在一块儿，参与年度研讨会之后，反企业的活动变得更具形制，比如1997年芝加哥大学的“民主座谈会：校园民主VS.企业控制”，与会者可参加的座谈会包括“研究：为了人民还是利益？”、“调查你的校园”，以及“企业是什么？为什么企业有问题？”。1999年6月，学生运动人士聚集在俄亥俄州托莱多（Toledo），参加新成立的企业改革学生联盟（Student Alliance to

Reform Corporations）。这次集会的目的，是筹划全国性的抗议活动，促使大学只将钱投资在尊重人权并且不污染环境的企业上。

目前为止最受争议的校园合作案，都与某家最受争议的企业有关：耐克，这应该不令人意外吧。自从该制鞋公司使用血汗工厂劳工一事已成为常识之后，耐克与几百所大学体育系签的合约已变成现在校园内最受争议的话题；“抵制耐克飞扬符号”的纽扣堪比女性饰品，成为目前大学生最热门的佩戴品。而当面狠狠赏了耐克一巴掌的莫过于，让该公司砸下数百万运动团体赞助费的学校（举几个例子就好：北卡罗莱纳大学、杜克大学、斯坦福大学、宾州州立大学、亚利桑那州立大学等），竟然就是反耐克运动烧得最热的地方。根据劳工权利运动所言，“这些合约曾是耐克营销的重心，现在却变成了公司的公关噩梦。耐克原本侵略味浓厚的校园营销，现在只能被迫只守不攻”。

在亚利桑那大学，学生将一堆旧的耐克球鞋送到校长办公室（尾随两架当地电视台的摄影机），请校长重新评估学校对耐克产品的背书。根据学生领导人詹姆斯·特雷西（James Tracy）表示，“每双鞋上都贴了耐克的虐待故事，好让校长再仔细评估”。斯坦福大学里也有人发起类似的行动，抗议体育系决定与耐克签署为时4年、总数500万美元的合约。事实上，痛殴耐克已经变成非常流行的校园活动，佛罗里达州立大学（重点学校）有一群学生还在1997年的“校友回家”游行里用了反耐克花车。

这些大学大部分都与耐克签有多年的合约，动弹不得，不过在加州大学欧文（Irvine）分校，学生趁女子篮球校队与耐克的合约到期之际，起而讨伐这个企业。学校碍于高涨的学生团体压力，体育系便决定改与Converse签订新约。在另一座校园里，足球教练基迪（Kim Keady）无法劝阻圣约翰大学（St.John’s University）校方不要强迫球队使用耐克产品，于是在1998年夏天愤而辞去助理教练一职，以示抗议。

北卡罗来纳大学的学生沃纳（Marion Traub-Werner）如此解释这个新运动的号召力：“显然有劳工问题牵涉在内。不过我们也关心耐克对校园文化的入侵。这里到处都是飞扬符号——除了所有的队服以外，还包括比赛行程、所有的海报，更占据了学校商店的服饰部门。”耐克不同于其他公司，已把自己的商标烙印在整个世代的年轻人身上，所以，如果学生现在有机会将剥削者的形象烙印在耐克身上——嗯，这个机会实在不能放过。

真正的品牌大学

真正的品牌大学

正当许多校园忙着铲除名牌闯入者时，其他校园却渐渐察觉自己的大学本身就是名牌。常春藤联盟大学（Ivy League universities）以及明星体育队学校，都各有服饰品牌，其中几家甚至与许多商业设计师的销量不相上下。而他们也面临许多相同的劳工问题。1998年，UNITE成衣工会出版了关于多米尼加共和国加工出口区内BJ＆B工厂的报告书。BJ&J是全球最大的棒球帽制造商之一，替起码九所美国大型的大学缝制校徽和纹饰，包括康奈尔、杜克、乔治城、哈佛及密歇根等大学。BJ&B工厂的状况简直是典型的自由贸易区：长时间强迫加班，猛烈围堵工会（包括开除主事者）、短期合约、不够养家糊口的薪水、怀孕检查、性骚扰、苛待式管理、不安全的饮用水，以及赚取暴利（帽子的平均售价为19.95美元，劳工却只有8美分的进账）。还有，当然，大部分的员工都是年轻女性。这儿的事一直要到工会赞助两位工厂前员工（19岁的罗德里格斯[Kenia Rodriguez]与20岁的雷耶斯[Roselio Reyes]）到美国访问时，才在本地曝光。这两位员工参观了多所大学的校园，都是她们曾在帽上刺绣校徽的学校，对与她们年纪相仿的学生群众演讲。“我们代表这家工厂2050位员工以及城里的人民，向你们求助。”雷耶斯告诉伊利诺依大学（University of Illinois）的学生听众。

关于工厂环境的信息，并不令人讶异。大学的专利标志是很大的生意，而业者如鲜果布衣、冠军、罗素（Russell）与成衣产业同步，改而跟外包工厂订约，并随心所欲地使用全世界的自由贸易区。在美国，大学名号的专利权是年收入25亿美元的生意，其中许多是经由大学授权公司（Collegiate Licensing Company）中介而成的。光是杜克大学的篮球冠军队，每年就有大约2500万美元的成衣销售量。为了满足

市场需求，有700家授权业者外包给数百家位于美国以及其他十个国家的外包工厂。

因为杜克位居校服成衣制造商之龙头，有一群抗议活动分子便决定将这所大学变成模范的讲道德制造商——不只让其他的学校看齐，也让丑闻缠身的成衣产业总体有仿效的目标。1998年3月，杜克大学提出一项重大政策，要求所有佩有杜克字样的T恤、棒球帽以及运动长袖上衣的制造商都必须同意遵行清楚的劳动规范准则。该准则要求合约商给付合法最低薪资，维持安全的工作环境，并允许劳工组织工会，不论工厂设在哪里。让这套政策比其他成衣业准则更有实质效果的是，工厂必须接受独立监督者的检视——就是这条但书促使耐克和壳牌吼着离开谈判桌的，尽管证据明白指出其所宣称的标准已在当地遭到严重忽视。两个月后布朗大学跟进，也自订一套严格的准则。

杜克大学的四年级生阿尔梅达（Tico Almeida）表示，许多学生听到制造队服的自由贸易区工人的状况时，都呈现强烈的反弹。“两群人，大约同样的年纪，却从同样的机构那儿得到如天壤之别的待遇。”他说。普林斯顿大学学生坦嫩鲍姆（David Tannenbaum）认为，商标（在此是学校的商标）又再次促成全球的联机：“虽然那些工人是在距我们几千里远的地方制造我们的衣服的，但是从另外一方面来说，我们离这个问题很近——我们每天都穿这些衣服啊。”

杜克和布朗的准则定案之后的夏天，可谓运动处处。7月，全国各校反血汗工厂的运动人士齐聚纽约，成立“学生联合反血汗工厂”（United Students Against Sweatshops）联盟。8月，由八位学生组成的代表团，包括阿尔梅达在内，出发前往尼加拉瓜、萨尔瓦多及洪都拉斯的自由贸易区，进行采证工作。阿尔梅达告诉我，他希望能找到杜克的血汗工厂，因为他在学校卖的衣服上看到“洪都拉斯制造”的标签。不过他很快就发现大部分人在参观自由贸易区时会看到的事情：完全保密，推卸责任，武装军权，围着全球的成衣产业，形成一道防护栅栏。“就好像在黑暗中乱刺一通似的。”

1998年9月，学校再度开学，这批学生旅行者回到校园，血汗工厂劳工问题随之爆发成《纽约时报》眼中“近20年来最大的校园抗议浪潮”。杜克、乔治城、威斯康星，北卡罗来纳、亚利桑那、密歇根、普林斯顿、斯坦福、哈佛、布朗、康奈尔以及加州伯克利等大学都举办了研讨会、座谈会、抗议和静坐示威，有些长达三四天。耶鲁大学的学生发起“编织”（knit-in）抗议活动。上述所有的示威都获得校方的响应，表示会要求制造校服的企业提高劳工待遇。

这个成长迅速的运动引发了出乎意料的群众呼吁：“企业现身”。其主要的诉求，就是要这些制造大学校服的公司交出其全球各地工厂的名称及地址，并让工厂接受独立监督。学生表示，谁在帮你的学校制作衣服，这理应不能成为秘密。他们认为，由于目前成衣工业宛如一座全球化的外包迷宫，证明产品并非在血汗工厂制造，这应该是企业的责任——而不是要抗议分子去查证是不是。学生同时促请学校要求承包商支付“足以养家糊口的薪水”，而非法定的最低薪资。时至1999年5月，至少有四所学校原则上同意督促其供货商落实养家糊口薪资一案。一如我们将在下一章所见，要如何将善意的承诺落实为出口工厂里的真正改变，大家并无共识。然而每个参与反血汗工厂运动的人都同意，就连将要求企业现身和生活所需薪资的议题搬上与制造商谈判的台面，都已经代表很大的胜利了，因为多年来抗议人士连这点都办不到。

1997年10月，麦卡利克（Theodore McCarrick）大主教做了规模较小但同样首开风气的决议，他宣布自己的新泽西州纽瓦克（Newark）教区将成为“没有剥削”的地区。这项决议包括将反血汗工厂的课程引进当地185所天主教学校，公布所有制作校服的工厂，并监督之以确保校服是在公平的劳动环境中制造的——这也是安大略省皮克林的圣玛丽高中学生决定做的事。

总而言之，学生热切地为血汗工厂的议题披上战袍，让渐趋疲软的劳工运动再现狂潮。学生联合反血汗工厂联盟成立一年后，已在100

座美国校园成立分会，并在加拿大成立姊妹联盟。年轻的基尔布格（他就是促请加拿大总理细查印度童工雇用情事的那名13岁少年）位于多伦多的反童工组织“解放儿童”（Free the Children），如今也在世界各地中小学培养势力。查尔斯·克纳汉“驱逐”凯瑟琳·李·吉福德与米老鼠的运动，可能为这波劳工组织运动首开风气，但是到了1998－1999年的学年尾声，他知道自己也不再是主要人物。他在写给学生联合反血汗工厂组织的信上说道：“现在是你们的学生运动在带领方向，在背负结束血汗工厂虐待及童工问题的重责大任。你们的效率正在迫使企业作出回应。”

时代不同了。如同卡恩（William Cahn）在他整理的1912年米尔（Laurance Mill）血汗工厂罢工史中所述：“邻近的哈佛大学表示，同意加入反罢工者武装团队的学生，可抵期中考的分数。根据《纽约呼声》（New York Call）报道：‘傲慢而养尊处优的哈佛人，扛着上了子弹的来复枪，来回巡视……他们的刺刀闪闪发光。’今天的学生显然是站在血汗工厂争议的另外一端：年轻人身为所有厂牌的市场目标，从Guess牛仔裤到耐克足球到绣杜克字样的棒球帽，他们认为血汗工厂的问题跟个人息息相关。

社区行动：推动选择性采购

社区行动：推动选择性采购

既然北美及欧洲的联邦政府大多不愿意对违反人权纪录有案的各国（缅甸、尼日利亚和印度尼西亚）采取有效的制裁行为，反而倾向与这些国家“建设性地进行”贸易，因此有愈来愈多地方层级的政府插手干涉联邦不愿涉足的事。在美国，城镇议会、市议会、学校董事会，甚至某些独立的州政府都一直在默默与示好的贸易对外政策唱反调，并开始拟定自己的当地对外政策。

地方上的议员知道自己无法阻止跨国企业金援尼日利亚和缅甸的独裁政权，也无法阻止使用童工和狱工的巴基斯坦工厂的产品进口，不过他们可以做别的事。当他们选择生意合作伙伴时（从移动电话服务到小联盟足球），他们可以集体拒绝购买这些公司的商品和服务。这种道德化的贸易政策名为“选择性的采购协议”，其目标有二：第一，该协议或可让个别企业发现，继续在海外不道德的劳动条件下干活，并无法减低生产成本——比如，这可能使公司丧失在母国的生意。第二，当地政府可以对联邦政府施压，使后者在对外政策的议题上采取更有原则的立场。

目前的地方对外政策“狂热”（这是某位共和党讲评者的讽刺形容），师法反南非种族隔离运动的模式，正如美国许多其他的社会正义运动一样在加州伯克利展开。1995年2月，伯克利市议会通过决议案，禁止购买在缅甸投资企业的产品和服务。当然，这些公司还是能继续在伯克利做生意——只不过不能卖给市政府单位，例如警方或是卫生组织。伯克利之举在全国产生多米诺骨牌效应——一数之下，有22个城市、一个县、两个州针对在缅甸投资的企业采取选择性的采购协议，此外有少数几个城市拒绝采买在尼日利亚投资企业的产品。

虽然各地的法案在用词上多少有出入，但中心要旨可用1998年6月8日马萨诸塞州剑桥市无异议通过的法案为代表：

由于

剑桥市宣布自己有权利在缔结生意关系时，评估企业伙伴的道德素养；故此

决议

剑桥市基于公共政策的考虑，宣布本市将不向在缅甸投资的任何企业购买产品或服务……

最重要的行动见于1996年6月，马萨诸塞州州议会通过马萨诸塞州缅甸法，让与该独裁国家往来的企业更难在该州取得政府合约。颇具影响的《商业日报》（Journal of Commerce）表示："虽然目标仍很遥远，但突然之间地方政府开始展现自己的影响力也能扩及全球。"

另一项热门的采购限制则非锁定在特定国家投资的企业，而是针对从事特别具争议性行径的企业——例如使用血汗工厂或童工。其中一例与洛杉矶的门罗中学（Monroe High School）有关。门罗的学生保尔森（Sharon Paulson）读了《生活》杂志上关于巴基斯坦足球制造业的文章后，想起曾与同学"在有一次练球时脱队检查所有球的出处，发现球上全都写着'巴基斯坦制造'，好像一瞬间一切都清楚了。之前我们只是读到报道，但现在则像是'我们用这些球赢了市冠军！'这给了我们抗争的理由。"他们所抗争并赢得的，是让洛杉矶教育委员会承诺不再购买巴基斯坦制的足球，还让洛杉矶市议会开始"调查使用童工制造足球的国家"。根据投资责任研究中心（Investor Responsibility Research Center）表示："1997年，有20多个美国城镇市区……遵行'反血汗工厂'规范，要求市政府购买的产品——包括警察、消防人员及公务人员的制服——都不得是血汗工厂的劳动产品。"

虽然选择性的采购协议大多只出现在美国本土，但是其他地方亦陆续跟进。纽芬兰的圣约翰市于1998年6月通过反血汗工厂规范，艾伯特省的麦克默里（McMurray）的一群小孩也成功促使市议会通过法令，禁止在公共土地上使用童工制造的足球以及烟火。同时，解放缅甸条款更延伸触角；1998年3月17日，澳大利亚新南韦尔斯的马利维尔

（Marrickville）市议会“无异议投票通过，成为美国以外第一个订立缅甸选择性采购条款的地方政府”。

过去四年来，伯克利市议会通过许多抵制禁令（反对在缅甸、尼日利亚投资的企业；反对与军事工业或核武器有关的企业），市议员阿姆斯特朗（Polly Armstrong）甚至开玩笑说：“没多久我们就得自己到海上钻油了。”确实，在制定尼日利亚条款和缅甸条款以及埃克森·瓦尔迪兹溢油禁令的期间，市议会无法取用任何主要石油公司的石油，只得被迫使用名不见经传的金门石油公司（Golden Gate）的汽油作为消防车和垃圾车的燃料。伯克利将百事可乐赶出饮料贩卖机，只因该品牌在缅甸投资，而在其与仰光政权脱离关系后又重修旧好；后来伯克利决定抵制可口可乐，也是因为后者与尼日利亚的往来关系。

这听起来有如艾丽斯梦游仙境，不过这些抵制确实影响到跨国企业。被伯克利这种除了大麻纸和?头咖啡之外什么东西都抵制的大学城反对，他们可能一笑置之；不过当有钱的马萨诸塞州和佛蒙特州也一齐采取行动，企业就不觉得好笑了。1999年5月，另外三个州（得克萨斯州、华盛顿州及纽约州）也在着手订定缅甸法。代价开始出现了。举例而言，通讯商爱立信在因席琳·狄翁争议撤出缅甸之前，就已经输掉了为旧金山警局设备升级的大生意，原因即是它与缅甸的往来。惠普（Hewlett-Packard）据说也失去几宗大型的市政府合约。

不难理解，许多公司都向人权运动者的要求屈服。自从马萨诸塞州于1996年6月实行缅甸法以来，已有诸多大型跨国企业从缅甸撤资，包括柯达、惠普、飞利浦通讯、苹果电脑，以及德州企业（Texaco）。不过，这些公司决定屈服，并不意味着他们计划不战而降，接受地方对其跨国生意所设的新路障。《华尔街日报》的格林伯格（Robert S.Greenberger）写道：“举例而言，光是加州一地的采购合约，对一些美国公司而言，其价值就比能在其他许多国家谈成的生意要更加重要，但他们不愿意被迫作选择。”

正因为地方的对外政策迫使企业明白选择，于是许多人深信这才是最有效的政治工具，足可夺回些许对跨国企业的控制权。矿业游说团体“地下计划”（Project Underground）的协调员肯尼迪（Danny Kennedy）表示：“以缅甸模式为榜样的选择性采购，是我们最大的希望。”

这类言论激起企业组织的不满，他们被突然掩至的选择性采购法案弄得措手不及，决心不要再犯同样的错误。包括几家主要的缅甸投资商如加州联合石油公司以及尼日利亚投资商美孚公司（Mobil）的企业联盟，在国家外贸协会（National Foreign Trade Council， NFTC）的主持下，连成一气，全面围剿地方的选择性采购协议案。1997年4月，该协会成立“美国＊动员”（USA*Engage）团体，宣称代表670家以上的企业和贸易协会，其首要目标就是联手对抗上述法规，避免让个别公司的所作所为处于第一线上供人炮轰。国家外贸易协会总裁兼“美国＊动员”副主席基特里奇（Frank Kittredge）表示：“很多公司并不渴望被视为伊朗或缅甸等国家的支持者。为了避免那样的状况，最好的办法就是成立联盟，团结起来。”

该团体认为，对外政策是联邦政府的事，市政府和州政府根本没必要趟这趟浑水。为了表达诉求，“美国＊动员”列出“州及地方制裁观察表”，以监督所有已通过选择性采购法案的城镇、城市、州，并包括正在考虑制定该法、因此深受外界压力的团体。经过“美国＊动员”的积极游说，马里兰州即将通过的尼日利亚法案，于1998年3月成功被挡了下来；而加州联合石油公司（该企业并没有刻意与这场争议划清界限）也成功说服加州立法院不要实行马萨诸塞州模式的缅甸法。

攻击的炮火甚至远道而来。欧盟为总公司设于欧洲的跨国企业出面，在世界贸易组织上正面攻击马萨诸塞州的缅甸法。争议的焦点是，此法违反世贸组织禁止政府基于“政治”立场而进行采购的规定。更有消息指出，美国的市政府及州政府因为违反世贸条款，可能被自家的联邦政府控告。虽然联邦议员明白否认自己有此用意，但是在

1998年8月5日，国会以极少的差距否决了禁止政府使用公共资金来从事这类法庭诉讼的条款。

当这项贸易争论持续进行时，跨国企业并没有在一旁干等选择性采购协议的存废结果。1998年4月，国家外贸协会向波士顿联邦地方法院提出诉讼，控告马萨诸塞州缅甸法违反宪法。该协会认为“马萨诸塞州缅甸法直接触犯了专属于政府的对外政策决定权，歧视从事对外贸易的企业，并且与联邦制裁缅甸联盟（the Union of Myanmar）的法案及目标相互抵触”。虽然国家外贸协会成功赢得保护条款一战，得以对金援此诉讼的个别企业予以保密，但他们在法庭上宣称，有30位成员已受到选择性采购法的影响。而在1998年11月，国家外贸协会获胜了：法院判决马萨诸塞州缅甸法违反宪法，因为此法“不可恕地侵犯了联邦政府管理对外事务的权力”。

马萨诸塞州上诉失败，但是两边人马都说愿意将此案上诉最高法庭。协会公开表示，上法庭争议的目的是开设先例，以便有效铲除所有市政府制定的选择性采购协议，以及校园和校董事会所设的禁令。“我们把这件诉讼案视为重要的判例，它将决定关于州与地方的抵制案是否违反宪法的这个重要、复杂并仍持续进行的议题。”基特里奇表示。

选择性采购法的支持者认为，他们并不是要自己制定对外政策；将这些法案称为“制裁”是误称（他们的批评者也是如此啊），因为选择性采购协议不是针对企业实施的法规，而是大规模的消费者施压行为。缅甸抗议运动人士比列尼斯曾协助起草部分法令，他很花哨地形容此法为“抵制类固醇”。消费者在市场上有个人选择的权利，他们也有集体选择的权利——不论是在学校、市议会抑或州政府。他并指出，该协议有确实证据，可证明其对人权促进的贡献。在反种族隔离运动期间，美国5个州、9个城市以及51所大学通过决议，将全面禁止向设厂南非的企业购买产品，要不然就得强迫对方遵行苏利文原则。

“如果‘美国＊动员’的策略在种族隔离的年代获得成功，那么曼德拉（Nelson Mandela）可能现在还在?里。”比列尼斯说道。

也许最重要的是，对选择性采购协议的攻击，将为遥远地区人民而发的抗议活动，转变成为本地权益及自由而战的抗争。比列尼斯自己表示，将选择性采购定罪的企图，“违反了州政府权以及地方民主”。该企图可能还是策略上的失算。外贸协会锁定当地的抗议活动为目标，反而更强化了最初引发抗议活动的因素：亦即，企业已经变得比政府的力量还大；联邦政府已经不再为民众的利益服务；而基于以上两点，民众除了亲自对抗企业之外，已经别无选择。

多边投资协定提案无助于目前的情况。该协议虽然目前受阻，但是其支持者可没有轻言放弃。根据1997年外泄的草案来看，选择性采购协议可能会立即变成非法。这项协议公开禁止以与其他国家贸易往来为由而“歧视”企业，并清楚言明这项条款的效力将大于现存的各级政府法令——包括市政府。不仅如此，跨国企业还有法律依据，可据此直接控告任何政府的歧视行为。今日有很多人认为，这份协议里的许多内容将成为下一次世界贸易组织协议的一部分。

1998年，世界各地的公民团体以同样的方式，发动反多边投资协议的运动，许多类似的团体也宣布准备好抵抗企业界对选择性采购法的进攻。自由缅甸的运动人士宣誓要让NFTC诉讼案中的企业现身，将其列入抵制名单。他们并指出，地方政府不管有没有官方正式的决议案，都可任意执行自己的“抵制类固醇”方案。温哥华市即为焦点案例。1989年，时值抵制种族隔离运动的尾声，温哥华通过选择性采购法案，禁止市府车辆使用壳牌石油，只因该公司在南非颇具争议的交易。类似的法案也在多伦多、渥太华和维多利亚通过——大多与贷款给南非的银行有关。不过加拿大壳牌公司决定控告温哥华市政府歧视。这个案件历时近五年，直到1994年2月，加拿大最高法院才以五比四的些微差距判决壳牌胜诉。法官约翰·索平卡（John Sopinka）的书面报告表示，市议会对壳牌确有歧视之实，而议员依法决定购买案

时，考虑的只能是温哥华人民的权益——而非南非人民。他总结道，抵制壳牌石油“是为了影响市政府所管辖范围外的事务，对市民并没有任何可见的益处”。

壳牌得到自己想要的：温哥华市的汽油合约。不过这家公司的麻烦还没结束。肯·萨罗－维瓦被判处吊刑后，壳牌再度变成国际指责的焦点，当地山形俱乐部（Sierra Club）抗议人士再次游说温哥华市议会与壳牌脱离关系。由于最高法院已经作成判决，因此市议会不能正式通过另一条选择性采购法案。不过，无独有偶，1997年7月8日，市议会将一笔600万美元的救护车及警车燃料合约，交给壳牌的竞争者雪佛龙（Chevron）。市府的决定有可能单纯基于各家公司的竞标，不过无疑人权问题亦是其中因素。大温哥华流域内包含了面积较小的北温哥华市；就在合约交给雪佛龙前不到四个月，北温哥华市议员投票无异议通过斥责壳牌在奥格尼地区所作所为的谴责案，并指示所有员工拒买壳牌石油。“我们必须对企业表明立场，反对壳牌对奥格尼人的强暴行径。”一位市议员表示。而由于北温哥华决议只是表明市府的信念，并没有提到市府合约，因此壳牌不能上诉。当合约送到雪佛龙手上时，每周在壳牌加油站外站岗长达一年多的温哥华环保人士，全都把这件事当成胜利一般庆祝。

不过这真的是胜利吗？不到一年后，33岁的抗议人士欧盈波（Bola Oyinbo）领导在尼日利亚翁多省（Ondo）占领雪佛龙石油驳船的活动，他写道：

正当我们要离开时，却看到三架直升机飞过来，像老鹰扑向小鸡一样。我们根本没料到接下来会发生什么事。直升机一辆接着一辆着陆，卸下一队队的士兵，我们只听到枪声和开火声。事实上他们在飞机还没着陆前就开始对我们扫射，到处都射。阿鲁利卡和裘利倒下。他们当场就死了。附近的赖利冲到他身边想扶他起来，也一样中弹了。更多士兵出现，更多的人中弹。我一些同事从船上往下跳进大西

洋，其他人跑进平台里。场面混乱得像群魔殿。他们发射催泪瓦斯。所有的直升机都是白人驾驶……我们毫无防备，更完全无害。

这场抗议于1998年5月25日和平揭幕，三天后却在血腥中结束，两名抗议者身亡。这与五年前萨罗－维瓦领导反壳牌石油的抗议活动相像得近乎诡异。“去阿沃伊（Awoye）社区，看看他们做了什么。”欧盈波写道，“那里所有的东西都死了：红树林、热带雨林、鱼、干净的水、野生动物等。一切都被雪佛龙杀死了……我们的人民抱怨‘死亡的溪流’，”根据欧盈波表示，该社区曾几次设法与雪佛龙进行协商，但是雪佛龙的主管从未出席。他们说，占领石油平台是最后的手段，而他们唯一的诉求不过是与雪佛龙进行正式的会谈罢了。

欧盈波与他的同人控诉这家企业雇请军队袭击驳船，杀死两个人，并且造成另外30多人受伤。雪佛龙说当地警察的作为他们一概不负责——而警方只是在对“强盗”执行法律而已。雪佛龙发言人利比（Mike Libbey）否认公司花钱雇用警方介入，虽然他承认曾通知当地官方，并提供前往驳船的交通工具。“我们认为有人死亡是很不幸的，也许没有这个必要，但是不可否认的是，雪佛龙要在全球90多个国家做生意，我们必须跟很多不同的政府合作。”他对?者表示。这家公司还因为拒付赔偿金（只付丧礼费用）给死者家属，再度引起社区公愤。“如果他们要求其他赔偿，他们应该写信给我们，公司就可能基于同情的立场出面协助。”雪佛龙的社区关系经理哈斯特鲁普（Deji Haastrup）说。雪佛龙的首席执行官肯·德尔是“美国＊动员”组织里最积极反抵制案及反选择性采购法的成员，个中道理可说不言自明。

雪佛龙不同于壳牌，还没有变成国际品牌抵制运动的对象，虽然有愈来愈多的人得知5月28日发生的死亡事件。或许是因为欧盈波缺乏肯·萨罗－维瓦的国际知名度，他的两位同人之死，一开始竟没有被尼日利亚以外的媒体报道。而令人难过的讽刺之处在于，雪佛龙无疑因为抗议分子在策略上决定集中批判壳牌，而非尼日利亚石油工业整

体，而从中得利。这也指出品牌政治中最重要、有时也最令人发狂的局限性。

十 超越品牌之外 品牌政治的局限

十 超越品牌之外 品牌政治的局限

在这个产业里，改变的唯一理由，就是有人拿着根赶牛棍，不断戳着你的屁股要你往前走。

——尼科尔·米勒（Nicole Miller）服饰公司的总裁

巴德·孔海默（Bud Konheim），1997年9月4日

当好事发生在坏品牌身上……

当好事发生在坏品牌身上……

在《准备好了吗？一个世界》（One World， Ready or Not？）一书中，格雷德写道："将焦点集中在某特定企业的道德或不道德上，会引发读者产生自以为是的反应，不但出现得太容易，而且不适宜……耐克自己调制了特别病态的意识形态好卖鞋子——让闪闪发光的明星运动员形象，掩盖其对人类的残忍行为——但是为什么单挑耐克或迈克尔·乔丹当箭靶呢？美国政府本身不也从事同样的病态行为吗？"格雷德说得没错。个别跨国企业的行为不过是更广泛的全球经济体系的副产品，是这个体系稳定移除了几乎所有贸易、投资以及外包方面的条件和限制。如果企业与残酷的独裁者进行交易，出售工厂，支付不堪过活的薪水，这是因为我们的国际贸易法规中没有条款能阻止这种行为。但是要去除自由市场全球化之根本的这种不平等，看起来又像是凡人恐怕无力胜任的挑战。然而，将焦点集中于耐克或壳牌这类企业，继而努力改变该跨国企业的行为，将有可能打开一扇重要的门，通往这个复杂而高难度的政治竞技场。

这本书主要谈到的几个明星跨国企业，都是全球资本主义的明星脸，不过当他们受到近距离的公众检视时，这整个经济体系也就同时被扫进显微镜头底下，无所遁形了。这套策略常常是品牌运动抗议者相当自觉的。举例而言，劳工权利运动曾公开承认："当我们与耐克辩论时，我们在辩论的就是这个新的全球经济。"点选麦氏聚光灯网站上的麦当劳标志，你就会知道"由于其广泛的公众影响力以及无可争辩的傲慢，（麦当劳）已经成为所有不惜代价追求利润的企业之象征"。斯蒂芬·科茨（Stephen Coats）谈到为何他选择星巴克作为改善危地马拉咖啡产业的焦点时，只简单地说："你必须找个地方开始。就先从某家公司开始吧。"甚至连小城镇对抗沃尔玛的战争，多多少少也是在这个抽象的层次上进行的。自然与古迹保护人士，也是沃尔玛的头号敌

人，约翰·贾维斯（John Jarvis）指出：“沃尔玛的好处就是，它够大，够可恶，也够凶悍，足以让我们看清楚无限制的增长会带来什么弊病。”

但是，当所有注意力都集中在某个商标上，就算这只是策略考虑以便点明更大的议题，其余的厂牌却无疑成了漏网之鱼。我们已经看到，壳牌石油拿不到的合约全送到雪佛龙手上，阿迪达斯模仿耐克的劳工及市场策略，市场销量因而东山再起，但是却躲过所有的争议。最伪善的就属锐步了，它趁耐克麻烦缠身之际以标榜道德的制鞋者之姿挺身而出，因此大获利市。“消费者在寻找的是企业所代表的东西。”锐步的营销副总裁乔·哈洛（Jo Harlow）在谈到耐克在荣誉之路跌跤一事时表示。为了找出消费者在锐步身上找的是什么，公司花大手笔颁发人权奖给反童工和反独裁政权的抗议人士。这简直是假装圣洁，该公司很多鞋子根本就是在同一批工厂里制造的，也做过不少违反人权的勾当，只不过它的曝光率比较低罢了。

格林菲尔德对亚洲的成衣工厂、鞋厂和玩具制造厂的第一手研究，已经成为数十个国际抗议活动的基础；他坦承自己对于企业的双重标准已经感到很厌烦了。他指出，在1997年3月，国际社群接到令人愤怒的报告，内容是在越南的耐克工厂（名为普晨，Pou Chen）有一群女工被领班殴打，而且被迫跑操场。但是，他写道：“不到一个月后，同样严重的处罚情事发生在另一个台湾投资的鞋厂，巨人V（Giant V）……消息被送到普晨的劳工运动团体手中。但是，虽然这两个事件十分类似，但是后者却没有受到欧洲、北美和澳大利亚的人权及劳工权益运动组织的重视，只因为这间工厂并没有生产耐克的鞋子……看来除非与耐克有关，否则这种案例是乏人问津的。”于是，扭曲的压迫阶级制出现在第三世界的工厂：若要寻求国际支持，资格符合的只有设计师的名牌。

奥尔特加在《我们相信山姆大叔》一书中，亦针对反沃尔玛运动提出相似的论点：

讽刺得很（可能沃尔玛的主管不会很欣赏），北美洲各地几百个城镇和郊区奋力将沃尔玛这个可怕的企业赶得远远的，但这些地方却让其他将威玛模仿得惟妙惟肖的超级连锁业者进来……沃尔玛的批评者责备该公司独占主要街道的生意，将社群同质化，试图击垮所有对手，贩卖在当地及海外的血汗工厂制作的商品，他们实在见树不见林。

不过这种大树模式也有清楚的好处。肯·萨罗－维瓦的兄弟欧文斯指出，虽然所有的石油公司都有不见天日的秘密，但只针对一家公司（在尼日利亚案中即是壳牌石油）能够产生具体的效果。“让人们不觉得无力是很重要的。毕竟他们的车子也要加油。如果我们告诉他们所有的公司都有罪，那么他们将会觉得自己什么也不能做。既然如今我们已掌握了抗议某家公司的证据，我们真正努力在做的就是让人们感觉自己至少有足够的道德力量，能促成那家公司的改变。”他还提到，因为壳牌石油控制了尼日利亚半数以上的石油，所以发生在壳牌石油身上的任何事都会使其他石油公司有所警惕，包括雪佛龙。

当坏事发生在无品无牌者身上……

当坏事发生在无品无牌者身上……

萨罗－维瓦深信，只要持续施压，壳牌石油终究会与抗议团体的要求妥协，修复奥格尼区的经济和自然环境。壳牌石油花在公关和重整上的数百万美元已经说明，就连全世界最赚钱的企业也得十分注重它的公共形象。不过那大部分与壳牌石油这个品牌的知名度和弱点有关。壳牌石油从尼日利亚这块土地汲取天然资源和水，却将该资源烙上自己的商标，在全球的壳牌石油加油站出售。正因如此，消费者总是在壳牌石油与德州石油，或是壳牌石油与雪佛龙之间作选择——该选择非常武断而且与形象密不可分，就如同你非选可口可乐或百事可乐、麦当劳或汉堡王一样。石油是天然资源，但它必须成为品牌，才能到达一般民众手上。

同样情况并不适用于天然资源产业里大多数的跨国企业。采矿、天然气、种子和伐木的跨国企业，全以天然原料进行交易，卖给政府和企业主，让后者将原料转换成消费商品。由于天然资源公司不直接对大众销售，所以不需要担心自己的公众形象——这或许是反品牌运动最重要的限制：他们在退出品牌游戏的大企业面前可能根本无足轻重。

所以，全世界各地都有孩童在有毒农剂污染的田地里工作，在危险的矿坑、在橡胶和钢铁工厂工作，可能一不小心小指头和手就会被重型机器切断或捣碎。其中许多小孩都是为出口市场制作产品的：罐头鱼、茶、米、轮胎橡胶。不过，不同于制作印有飞扬符号图样的足球或芭比娃娃礼服的小孩，世人从来就无法想象他们的苦难，只因其被剥削的处境跟品牌没有关联，因此在我们执迷形象的世界里，较无从辨识，知名度也不高。

自由缅甸运动强烈感受到这项限制。这个运动已经酿成惊人的成功，将每一个品牌大厂都赶出当地，从百事可乐到德州企业。当喜力

于1996年7月撤资时，首席执行官福斯亭（Karel Vuursteen）直言说明他的决定：“围绕着这个市场的公众意见和议题，已经演变到可能危害我们的品牌与企业形象的程度”——另一名自食恶果的品牌受害者。不过，比较来看，啤酒、冷饮和服饰公司从来就不是缅甸案的主要参与者。在这儿，最大的外国投资事业（占对外总投资额的一半）是总值12亿美元的天然气业，投资者是美国的加州联合石油公司以及法国的道达尔（Total）企业。不过根据人权观察在其1997年的世界报告所言：“加州联合石油公司对抗议仍无动于衷。”首席执行官罗杰·比奇（Roger Beach）愤愤告诉媒体：“让我明白告诉你，我们会离开的唯一条件，就是法律命令我们离开。”而比奇怎么可能去关心大学生和教会团体想要说什么？1997年，加州联合石油公司卖掉了最后一家位于美国的零销据点和精炼场。所以，我们不会在沃尔玛买到瓶装的加州联合石油公司产品，也不会在棒球帽和T恤上看到加州联合石油公司的商标。抗议分子尝试通过法庭与天然气公司抗争，但是到目前为止都进展不顺。一旦品牌形象成为武器，无品无牌（unbrandables）的公司根本无所畏惧。

间接抵制

间接抵制

不过这个困难也有解决之道，这正是卢比康克里人组织（Lubicon Cree）所发现的。日本纸浆与纸类巨人大昭和纸业丸红国际公司（Daishowa Marubeni-International）揭露要进行大型伐木工程和盖工厂的计划，而其所选的土地是克里人宣称理应属于自己部落的。这块北艾伯特省境内的土地，长久以来一直是激烈土地纠纷的焦点，65年来加拿大政府一直避免出面协商解决。如今，伐木与采矿已对生态系统和卢比康的生活形态造成很大的破坏。因此当大昭和纸业拒绝在土地纠纷解释前撤离500万美元的投资时，卢比康人开始觉得忍无可忍。如果政府和公司都不理会，他们必须直接找大昭和纸业谈判。怎么谈呢？大昭和纸业并不是家用品牌——他们砍树，再将之转成纸类商品，成堆卖给其他大企业。你要如何锁定跟大众完全没有互动的公司呢？

卢比康之友（The Friends of Lubicon）这个运动团体所苦恼的就是这个问题，1998年某晚大家在吃比萨时，团体某位成员看到桌上的“比萨比萨”包装纸，竟发现纸末端印了细小的字样，那是大昭和纸业的商标。问题解决了。卢比康运动决定了自己的策略，那就是“间接抵制”：亦即要求大昭和纸业的客户（包括“比萨比萨”，加拿大成衣零销商Roots及“伍尔沃斯”[Woolworths]）切断与大昭和纸业的合作，否则抵制运动将降临到他们头上。虽然大昭和纸业本身没有品牌形象，但其多数客户都有，而良好的顾客关系是其赖以生存的要素。不久这些厂商就纷纷转而采用其他纸厂的纸袋。该策略运用之成功，使得1995年大昭和纸业起而控告卢比康之友，表明这项抵制行动是非法的，而且使公司损失了1400万美元的利润。但是，1998年4月14日，安大略省法庭法官宣判卢比康之友胜诉。判决后，卢比康誓言除非大昭和纸业

保证在受争议地区土地纠纷解决前“不再砍伐或购买木材”，否则将重新采取抵制行动。

打从一开始与卢比康产生冲突，大昭和纸业就坚称自己遭受不公平的诬陷，是被该团体与政府之间的炮火所波及。从许多方面来看，那也没错。锁定跨国企业及其客户原本就是最后策略。卢比康之友发言人托马斯（Kevin Thomas）说：“如果只有卢比康人民受苦（只有他们是唯一无法如常做生意的），政府绝对不可能出面解决。”卢比康之友使大昭和纸业的营运受阻，借此一步步迈向有效的政治解决之途。格雷德说得没错：个别企业只是拼图当中的一小块。不过按照大昭和纸业的例子看来，这一小块可能就是促成更广泛、更持久的政治变革的那一块。

大昭和纸业事件对于其他不见其形、在暗中进行交易的资源生产企业而言，不啻是当头棒喝。深入调查的抗议分子开始追踪被开采的自然资源的经济转变过程，一直追溯到其成为消费商品的那一刻为止；到那个阶段，大众就可对购物中心、超级商店或日用品连锁业施压。镍转变为电池，转基因农作物变成包装食品，古老的树木制成家具，黄金变成珠宝……没有哪一项被开采的自然资源最终不成为品牌。

这项策略在欧洲反对转基因食品的运动中大获成功。多年来，抗议运动者一直与农产业大亨孟山都（最顽固的跨国企业）叫嚣对峙，抗议该公司不在包装上标示基因食物——而且其所卖的大豆甚至将两者混杂。不过当抗议人士把焦点扩大，不再只锁定孟山都和诺华（Novartis）这些与转基因食物有关的企业，而将经销产品的超市也一并纳入追究，这个议题终于获得全世界的注意。一旦购物者在店门口大叫“科学怪人食物”（Frankenfoods），绿色和平组织人士也带领消费者穿梭在货架间进行“基因食物”导览，那么超市就无法像孟山都一样视而不见。最后，几家大型的英国连锁超市，包括Sainsbury、乐购（Tesco）和Safeway都将生物基因食品撤架。马狮百货做得更彻底，

在1999年3月禁止所有含转基因成分的食品上架。西欧的连锁超市业也跟进，食品业大商英国联合利华公司（Unilever U.K.）、雀巢及吉百利（Cadbury）均从善如流。

环保运动人士对于在不列颠哥伦比亚省砍伐原木的伐木业者亦采取同样的手法。绿色和平及雨林行动网络（Rainforest Action Network）放弃继续在丛林中与伐木者对峙，转而锁定购买多年生木材、进行制造的高知名度品牌企业。1998年12月，20家《财富》500强企业（包括3M、Kinko’s、Hallmark、IBM及耐克）响应抗议团体的施压，同意不再使用多年生木材，并在《纽约时报》刊登全版广告对大众承诺。不过家庭仓库——抗议人士口中“全世界最大的原始森林产品经销商”——拒绝联名，因此一波包围全美各地几十个家庭仓库分店的抗议行动就此展开，包括1999年5月在亚特兰大举行的企业年度会议。这个策略也成功了：1999年8月，家庭仓库宣布将于2002年之前停止生产原木产品。

墙上的字（1）

墙上的字

虽然上述策略奏效，但我们必须千辛万苦突显社会与环保不公、好引起消费者的关注，这点似乎颇为吊诡。从某方面来说，抗议活动会让我们更关注这些议题，原因并非其潜在的正义或重要性，而是我们手上有与之相关的对象：耐克运动鞋、百事可乐以及在盖普买的毛衣。如果我们真的需要名牌带来的光环以建立共同的人性以及对于地球的集体责任，那么，也许品牌抗议活动就是品牌最终极的成就。格林菲尔德表示，如今的国际政治联盟愈来愈依赖品牌，以致企业商标甚至盖过了真正问题的光辉。谈到政府，谈到价值观，谈到权利——这些都很好，但是谈到购物，你才真正抓住了我们的注意力。“如果我们只能依据消费者选择购买何物的前提，讨论劳工的集体权利和困境，”格林菲尔德写道，“那么，想建立批评的、普遍的社会共识，看来要比我们所能想象的更难达成。”

毫无疑问，反企业活动是踩在自满的消费者权利以及热切的政治行动这两者之间不确定的界线上。抗议人士可以全力抨击品牌企业在人权及环保议题上的历史，但是他们必须小心不要让议题沦为顶着光环的道德消费指南：你要如何通过抵制和个人生活方式的选择来拯救地球呢？你的运动鞋是不是“零剥削”的？你的毛毯是“正字标记”的吗？你的足球是不是“非童工制造”的？你的乳液是不是“不带残酷成分”的？你的咖啡符合“公平交易”吗？这些考虑有些确实有实质的益处，但是全球劳动市场带来的问题实在太广泛，不能以我们消费者的利益加以定义——抑或限制。

举例而言，白宫血汗工厂项目小组（White House Task Force on Sweatshops）是因应凯瑟琳·李·吉福德丑闻案而成立的，但没过多久就变成了另一波购物运动。任何针对改革劳动法的实质要求，都会立即被另一个问题所掩盖：美国的企业必须符合哪些但书条款，才能把“零

剥削”的标志缝到衣服上？对企业来说，第一要务就是找到最快最容易的方法，好让西方人在购买品牌商品的时候不会产生罪恶感。有趣的是，克林顿的“零剥削”标志显然是模仿鲔鱼罐头上的“保护海豚”标签，后者的用意是向消费者保证，大家所喜爱的海豚在这个鱼罐头的制作过程中并没有受到危害。但是这个方法所忽略的是，成衣厂劳工的权利与海豚不同，无法用品牌上的某个标志就足以担保，这并不是使用期限之类的东西；而且这种做法无疑将劳工（以及我们）的政治权利整批私有化了。这整件事让我想起《纽约时报》上的一则漫画：罗克韦尔埃斯克（Norman Rockwellesque）一家正在圣诞树下拆礼物。父母从包装袋里抽出一双运动鞋，母亲问道：“这种鞋的人权情况如何？”

这种消费者策略还有另一个问题。就如桑塔格所言，我们活在“购物时代”中，任何会使人们认为去购物中心有罪恶感的运动，都有可能将衍生出反弹现象。此外，领导这个运动的抗议人士必非反对消费的严峻卢德分子（Luddites，编按：卢德，英国工人，据说其1779年带动捣毁了纺织机）。许多抗议人士都是很有创意的20多岁年轻人，他们在苹果笔记本电脑（Mac laptops）上设计反堵广告，只是因为相信有些空间是应该被保留下来的，既不试着向人推销东西，也不堆积消费文化的残骸。香港和雅加达的年轻男女穿着耐克、啃着麦当劳，告诉我他们忙着组织劳工运动，根本没心思考虑何谓西方的生活方式政治。正当西方人伤脑筋哪种鞋子和衬衫才是最不违反道德原则的时候，在工厂里流汗卖命的人却在宿舍里贴麦当劳的广告，在门上画“NBA风云人物”的涂鸦，而且喜欢任何有米老鼠的产品。甲米地地区的运动人士常在工作时穿着迪斯尼或汤米·希尔费格的T恤——当地市场出清的便宜货。他们如何调和身上的衣服以及对跨国企业的怒气之间的矛盾呢？他们告诉我自己从未这样子想过；甲米地的政治，是要为劳工生活的实质改善而抗争——而不是你穿在身上的T恤上刚好是什么牌子。

从许多方面来看，企业行为准则是反品牌抗议活动最受争议的副产品。当跨国企业如耐克、壳牌石油、美泰和盖普不再否认制造厂和原料区有虐待滥用的情事，他们就开始拟定企业原则、伦理准则、同情宣言，以及其他非法律要求的善意书面宣言。这些文件都涵摄高度的企业伦理：反对歧视，尊重环境，遵守法律。如果有任何热心的消费者想知道产品是在何处制造的，公关部门就会将这类准则邮寄给他们，作用就好比瘦身美食（Lean Cuisine，译注：美国常见的微波炉食物品牌）的盒子侧边标示的营养信息表一样。

当你读到这些准则时，很难不被其中闪烁的理想主义牵着走。这些文件用无涉历史、完美纯真的眼神回视读者，仿佛在问：你为什么惊讶呢？我们一直都是这样子的啊……而读者的疑心将会被原谅，至少暂时如此，也许就像这些企业所说的一样：这是一场大误会，与恶棍承包商之间的“沟通不良”，翻译过程中漏掉了什么东西。

行为准则不明确得可怕。不同于法律，准则不具备强制性。而且与工会合约不同，准则并非与工厂经理联合制定，以回应员工要求。这些准则无一例外都是经过尴尬的媒体调查余波后，在纽约，旧金山等大城市的公关部门里拟定的：沃尔玛的准则，是在孟加拉国供应厂使用童工的丑闻爆发后制定的；迪斯尼的准则则出现在海地事件后；李维斯的准则是回应监狱劳工案而产生的。其原始的目的都不在于改革，而是为了“堵住海外的看门狗之口”，这就是美国服饰制造联盟（American Apparel Manufacturers Association）的律师艾伦·罗尔尼克（Alan Rolnick）给客户的建议。

但是急于拥抱这些准则的企业犯了一个大错：他们再一次低估了非洲、中美洲和亚洲的村落与欧洲及北美运动团体之间川流不息的信息——因此，这非但无法达到“堵口”的作用，反而引出更多的问题。为何壳牌石油无法将其宣言《获利与原则》（Profits and Principles）翻译成英文及荷兰文之外的语言？为何两年前耐克和盖普的准则只有英文版？而且为什么不发给工厂的员工呢？这些准则所宣称拥护的理

念，为何跟加工区及油田传出来的第一手信息如此扞格不入？谁应该负责监督这些准则是否在每项契约以及外包契约的各层次中落实？谁又须负责施行？违约的惩罚是什么？

总之，这类模仿广告及共产党宣言的变种，造成了反弹。也难怪远处的看门狗持续吠叫。反企业活动燃起，至少有部分是因为人们深深感到营销过多——基于此点，缓和现象的方法绝对不是更多的营销。1999年3月，反壳牌石油运动人士戏剧式地点明了这个道理：在此之前，壳牌石油发动了一波3200万美元的营销攻势，天衣无缝地吸纳了布伦特·斯巴与奥格尼抗议活动的论点；壳牌石油闪亮的广告牌问着："是剥削还是探索？"

每个企业都想打响自己的标志。然而，在世界的某些敏感地区，例如我们的雨林和海洋，工业化留下的伤疤显而易见。现在我们共有的气候及有限的自然资源比起以往，与我们更加息息相关，所以再也没有空间容纳"现在只走到半路，还不知身在何处，有谁会知道呢？"这种态度了。壳牌石油一再发现，以尊重环境的前提做生意，报酬会有多大。如果我们想要探采世界敏感地区的石油和天然气资源，我们就会与当地和全球的各个利益团体进行广泛的协商。经由共同的努力，我们确保各个区域的生物多样性能够受到保存。我们也试着鼓励这些团体监督我们的进度，使我们得以回顾，并改进工作的方式。

然而壳牌石油铺张的公关手法并没能阻止批评的潮流（奥格尼人的悲惨处境没有获得解决，企业接受外来监督的要求亦被拒绝），反而造成反作用力：对"绿化"的反弹。抵制壳牌石油的核心运动团体"重要行动"（Essential Action）发起明信片抗议运动，催促壳牌石油高层"花钱清理你闯的祸，而不是打理形象！"而在1999年4月，伦敦抗议分子向该企业的国际总部大门丢掷绿色及红色油漆。匿名的行动者表示，绿色油漆是试图让壳牌石油"尝尝自己的绿化味道"。

墙上的字（2）

丢油漆是一个办法，另外一个愈来愈流行的办法是把企业准则里的承诺丢回到拟定的企业脸上。我们再度可验证阿林斯基的政治柔术理论："没有任何组织……可能一字无误地遵行规定。你可以用他们自己的原则和规定'手册'把他们打死。"美国的国际劳工权利基金会的阿斯瑞亚（Bama Athreya）解释这种做法要如何运用在耐克高尚的企业行为准则上："我们要明白，伪善者比犯错者难缠多了，而且，要让媒体大众注意耐克并未实施自己的企业准则，这要比注意耐克是否违反印度尼西亚劳工法容易多了。"

一旦这些脆弱的行为准则显然不能遏止异议声浪（还可能使其恶化），几家跨国企业接着打出了更先进的企业准则版本。这些准则虽然仍未有法律依据，而且基础仍是自律，缺乏监督，但是仍比简单的善意目标宣言要具体多了。直到了1998年，这些准则出现的版本之多，甚至连最致力于反血汗工厂的运动团体都坦承已经无所适从。有些准则是与人权团体或西方的道德投资专家合作拟定的。其他例如克林顿的成衣工业合伙守则（Apparel Industry Partnership's Code），则是根据跨国企业总部的所在地所组织而成。盖普有一套适用于萨尔瓦多某工厂的准则，让其受当地人权运动团体的监督；这条准则也被李维斯、美泰以及锐步用在中国的投资案上。由联合国儿童基金会（Unicef）、国际劳工组织和巴基斯坦制造商联盟共同制定的童工准则，获得所有主要足球制造商的签名背书；其内容包括同意外来监督，负责童工的教育及健康恢复。1998年到1999年的反血汗工厂的学生运动之后，几十所大学实行自己的准则，继而更决定全体签署克林顿的成衣工业合伙守则（CLC）——内容完全不同的文件。同时，大学授权公司（Collegiate Licensing Company）也提出反血汗工厂准则，适用于其所代理的160所美国学校——这意味着，有些学校必须遵守三套准则。不同于大学的严格准则（比如杜克大学），CLC守则没有透

明化的但书，也不要求承包商支付足以养家糊口的薪水，只需最低薪资就好。

这堆准则的最上层是经济要务会议（Council on Economic Priorities，CEP，纽约的消费者监督团体）与几家企业联合拟定的一套准则。CEP计划将检视工厂是否遵守包括首要议题如健康、安全、加班、童工等规定的标准。依循这套模式，名牌跨国企业如雅芳和玩具反斗城，索性不将自己的准则推行到全世界，而直接找符合此套标准的工厂进行合作。然后，工厂将接受某私人审核公司的监督，目的是确保工厂遵行上述名为“SA8000”的标准（SA代表Social Accountability：“社会可信度”）。对许多跨国企业而言，这项计划显得太过苛求；例如美国成衣制造商联盟就自行制定一套较为宽松的自发守则，这亦能确保工厂为“零剥削”。

毫不令人意外，截至1999年中期，整个血汗工厂的议题已堕落成互相争战的守则迷宫。加入克林顿成衣工业合伙守则的工会和宗教团体走上街头，抗议其执行不力，监督不实，并起而控告参与的人权团体“吃里爬外”。学生反剥削运动分子对参与克林顿合伙计划的校园，发动攻击性的抗争，坚持由企业本身拟定或监督的准则根本不会有任何效用。监督必须由公会或人权组织来进行。

几个大型人权团体及企业组织的奇怪汇合，也使事情更加复杂化。1999年，全球最恶名昭彰的几家跨国企业，道氏化学（Dow Chemical）、雀巢、力拓（Rio Tinto）以及加州联合石油公司，赶着与人权团体以及联合国发展计划建立合伙关系。他们一起成立了新的网状组织，其名称包括商业人道论坛（Business Humanitarian Forum）、发展合伙人（Partners in Development）和全球支持发展机构（Global Sustainable Development Facility），承诺“改善全球企业及人道组织之间的沟通及合作”。他们说，跨国企业和人权团体其实拥有相同的目标：人权是对企业有益的——是“第三底线”（third bottom line）。

这么多家跨国企业改弦易辙，这很容易被长年与耐克和壳牌石油苦战的运动组织视为全面的胜利。也许企业真的找到明路，而我们现在都站在同一阵线上了……哈佛商学院教授斯巴（Debora L.Spar）是欢呼迎接这个崭新时代的人之一。她认为，反品牌运动已经成功使企业脸上无光，品牌企业再也没有理由为了商业利益允许虐待行为的存在。她称这个理论为“聚光灯现象”（spotlight phenomenon）。再也没有外在规范的必要了，因为“公司将自行舍弃有虐待行为的供货商，或迫使其改进，因为现在这样做对该公司的商业利益是有好处的。”她写道，“聚光灯并没有改善美国经理人的道德观，但是改变了企业的底线”。

像耐克这类的公司，无疑已经了解损害劳工权益将使自己付出何等代价。不过打在企业脸上的聚光灯是流动而随意的：它照在全球生产在线的几个角落，但是黑暗仍笼罩在其余地方。这个过程不仅没有保障人权，反而使人权受到选择性的尊重：改革行动似乎只出现在灯光最后照射的地方。也毫无证据显示，这类的改革行动已经形成普遍的企业道德行为标准，能通行全球；而且现在也还没有见到任何全球实施的系统之踪影。

反之，企业自订行为准则以及商业道德会议大量出现，随之而生的是危险而琐碎的危机管理难题。例如，在1999年中期，当耐克以救世者的姿态提高印度尼西亚的工资时，该企业也同时切断与薪资较高的菲律宾之间的关系，转进中国内地；在中国薪资是最低廉的。李维斯牛仔裤从缅甸撤资，只因其良知不允许自己再待下去，只好回到中国；但是数年前，李维斯就是因为同样原因而放弃中国的。后来李维斯为中国起草了突破性的企业行为准则，不过同时又解雇了数千名欧洲及北美洲的工人。盖普在萨尔瓦多被誉为开放与改革的典范，然而与此同时，其纽约及旧金山分店外的抗议群众却高声谴责盖普在塞班岛及俄罗斯所设工厂的恐怖环境。此外，关于最严格的几项条款是否在这些工厂里实施，还有大部分工人是否听说过这些条款，来自各方

的报告颇为分歧。而当然，监督系统尚未设立，所以关于工厂内的实际情形目前并无正确的依据可循。毫无疑问，这些公关混仗引出了一些具有想象力而且有效的措施，不过事实显示，这种四处补丁的方式并不能为全球经济拟出长久可行的劳工或环保政策。

如果说，跨国企业如耐克和壳牌石油处理自家丑闻的方式似乎过于混乱无措，不符合这类大制造商的流利行事风格，那么这种混乱有可能是刻意的。就算那些准则并无力铲除虐待事件，其已有效模糊了事实，亦即，当重点是决定如何规范剥削劳工和滥用环境的时候，跨国企业和公民并不真的完全立场一致。即便他们取得真正的共识，合力解决某项问题（例如童工问题），在道德及合作的高调背后，双方仍然陷于传统的权力竞争中。

自从主要跨国企业不再否认其全球的制造工厂内有侵害人权的情况后，争议已不再是是否需要监督，而是该由谁来负责监督。该由人民以及经由其民主票选出来的代表呢，还是由跨国企业本身？从私人化的准则，即可得知企业想要选择哪一条路。问题是，公民要如何回应呢？

企业行为准则的背后，隐藏着对于公民自主的敌意，企业反对公民能够通过工会、法律及国际条款，控制劳动条件以及工业化对生态造成的影响。二三十年代，正当血汗工厂、童工以及工人健康的问题还是西方最前线的政治议题时，这些问题大多经由群众组织工会、劳资双方直接协商，以及政府制定严格法规加以解决。我们可以再度实行这种模式，只是目前的范围是全球各地，必须通过现行的国际劳工组织条款来完成，而且，该条款也非得用如今世贸组织施行全球贸易规则的决心来贯彻不可。

联合国人权宣言已经认可自由结盟的权利。倘若尊重该权利成为进行贸易投资的条件，自由贸易区将在一夕之间改头换面。如果贸易区的员工有谈判其权益的自由，不必恐惧政府取缔或是被立即解雇，那么企业私订的准则及独立监督就根本没有存在的必要。菲律宾和印

度尼西亚这些国家，政府会负责实施这些准则，制定法律，否则将有经济反弹之虞。然而自从自由贸易出现以来，企业团体就不断积极地反抗这类的硬性规定——他们削弱联合国的宣言和条款，并且执意反对将贸易往来与强迫遵守的劳工及环保准则相互联结。事实上，就是这种硬性规定促使各跨国企业无不疯狂围堵，并拟定各自的自愿准则。

因此，在耐克与几十所大学院校加入白宫合伙计划后，克纳汉很清楚知道，他致力发起的反血汗工厂运动已经变成了全新的赛事。最刻不容缓的任务即为说服企业正视自己的问题，这种时代已成过眼烟云。“耐克希望与我们的运动合作，”他写道，“这么一来，问题变成是谁将主导血汗工厂虐待情事的扫雷行动。耐克台面下的意思是：‘交给我们。我们有自愿的企业行为准则。我们有项目小组。我们会从这里接手。回家去，忘了血汗工厂吧。’”

将基本人权输入跨国企业的体系，有如企业制定的自发行为准则，而且就像其他方面的质量管理一样接受监督，这个概念似乎有点奥威尔的味道。全球劳工及环保标准应该受法律及政府所管辖，而非由一堆遵行公关公司建议的跨国企业和会计师商议决定。关键点是，企业行为准则（不论是由个别企业或集团企业所起草，不管是独立的监督机制还是无用的书面报告）并不是民主裁决的法律。就算最严苛的自订准则，也无法约束跨国企业听命外来的集体权威。恰恰相反，这给了企业前所未有的另一种权力：自行拟定私人法律制度、行使调查与管辖自己的权力，就像国家政府一样。

因此别搞错了，这是一场权力斗争。《商业日报》的社论谈到，行为准则对企业主来说，比外来施加的规定较不具威胁感。“自愿条款解决了跨国贸易协商中备受争议的问题，那就是，是否该将劳动条款纳入贸易合约中。如果……血汗工厂的问题在贸易之外的脉络中解决，那么劳动准则将不再是贸易保护主义者手上的工具了。”

这些警告暗示着，虽然政府效能不彰，企业大发胜利厥词，但还是有一些机制可以管制跨国企业。我们已经看到贸易协议和地方选择性采购法案，以及鼓励道德投资——不过，提供给外来投资者的政府公债和保险，以及参与政府的贸易代表团，一样也能附加条件限制。要跨国企业接受这种限制其全球流动力的规定，这可能有些不切实际。但是，过去四年来全球最有势力、获利最高的名牌跨国企业已一再被迫提高其公关门槛。如果民意如此，那么这道门槛还会持续提高，让重要的议题抽离企业控制，使之进入公共领域中。